



UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PLAN DE NEGOCIOS SOBRE PRODUCCIÓN DE
GRAGEAS DE BERRIES CUBIERTOS CON
CHOCOLATE PARA LOS DISTRITOS DE LA ZONA 6 Y
7 DE LIMA PARA EL 2017**

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en las siguientes carreras:**

**MATEO ANTONIO JORGE SALAS –
Negocios Internacionales**

**SHIRLEY MILDRED TRUJILLO ROSALES –
Negocios Internacionales**

**CARLOS RAUL VARGAS VALDEOS –
Marketing y Gestión Comercial**

**Lima – Perú
2017**

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS:.....	6
INDICE DE ILUSTRACIONES	8
RESUMEN EJECUTIVO:	9
Capítulo I: Información general	16
1.1 Nombre de la empresa, Horizonte de evaluación	16
1.2 Actividad económica, código CIIU, partida arancelaria	16
1.3 Definición del negocio	16
1.4 Descripción del producto	17
1.5 Oportunidad de negocio	18
Capítulo II: Análisis del entorno.....	18
2.1.1.2 Balanza comercial: Importaciones y exportaciones	19
Capítulo II: Análisis del entorno.....	19
2.2. Análisis del Micro entorno	22
2.2.1. Competidores actuales: Nivel de competitividad	22
2.2.2. Fuerza negociadora de los clientes.....	24
2.2.3. Fuerza negociadora de los proveedores	24
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos	25
2.2.5. Competidores potenciales barreras de entrada.....	25
Capítulo III: Plan estratégico	25
3.1 Visión y misión de la empresa	25
3.2 Análisis FODA.....	26
Capítulo IV: ESTUDIO DE MERCADO.....	27
4.1. Investigación de mercado.....	27

4.1.1. Criterios de segmentación	27
4.1.2. Marco Muestral	27
4.1.3 Entrevista a Profundidad	28
4.1.4. Focus Group	29
4.1.5. Encuestas	30
4.2. Demanda y oferta	33
4.2.1. Estimación del mercado potencial	33
4.2.2 Estimación del mercado disponible	33
4.2.3. Estimación del mercado efectivo	34
4.2.4 Estimación del mercado objetivo	34
4.2.5. Frecuencia de compra	35
4.2.6. Cuantificación anual de la demanda	35
4.3. Mezcla de Marketing	37
4.3.1. Producto	37
4.3.2. Precio	39
4.3.3. Plaza	40
4.3.2.2 Promoción para todos los años	43
Capítulo V: Estudio legal y organizacional	44
5.1. Estudio legal	44
5.1.1. Forma societaria	44
5.1.2. Registro de marcas y patentes	45
5.1.3. Licencias y Autorizaciones	46

5.1.4. Legislación laboral	46
Actividades y Valorización	46
5.1.5. Legislación tributaria	46
5.2. Estudio organizacional	47
5.2.1. Organigrama funcional	47
5.2.2. Servicios Tercerizados	47
5.2.3. Descripción de puestos de trabajo.	47
Capítulo VI: Estudio técnico	49
6.2. Diagrama de flujo de proceso de producción	49
6.2.2. Programa de producción	50
6.2.4. Programa de compras de materias primas e insumos	51
6.2.5. Requerimiento de mano de obra directa	52
6.3. Tecnología para el proceso	53
6.3.1. Maquinarias	53
6.3.2. Equipos	53
Capítulo VII: Estudio económico y financiero	54
7.1. Inversiones	54
7.1.1. Inversión en Activo Fijo Depreciable.	54
7.1.3. Inversión en Gastos Pre-Operativos	55
7.1.4. Inversión en Inventarios Iniciales	56
7.1.5. Inversión en capital de trabajo	56
7.1.7. Resumen de estructura de inversiones	57
7.2. Financiamiento	57

7.2.1. Estructura de financiamiento.....	57
7.3. Ingresos anuales.....	58
7.3.1. Ingresos por ventas	58
7.3.2. Recuperación de capital de trabajo.....	58
8.1 Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal.....	59
8.2 Flujo de Caja Operativo.....	60
8.3 Flujo de Capital y Económico.....	61
8.4 Flujo del Servicio de la deuda.....	62
8.5 Flujo de Caja Financiero.....	62
9.1. Evaluación económica financiera	63
9.1.1. Indicadores de Rentabilidad.....	63
9.1.2. Análisis del punto de equilibrio	64
9.1.3. Análisis de Sensibilidad y de Riesgo	65
CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFIA	70

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Código CIU	16
Tabla 2: Partida Arancelaria.....	16
Tabla 3: Descripción del producto.....	17
Tabla 4: Tabla de competencia Directa.....	21
Tabla 5: Marco Muestral	27
Tabla 6: Mercado Potencial.....	33
Tabla 7: Mercado Disponible.....	33
Tabla 8: Mercado Efectivo.....	34
Tabla 10: Mercado Objetivo Sabores	34
Tabla 11: Frecuencia de Compra Perfil del Cliente.....	35
Tabla 13: Demanda Anual Sabores.....	35
Tabla 14: Estacionalidad.....	35
Tabla 16: Total Ventas Unidades por Año	36
Tabla 17: Resumen total Soles por Tipo de Canal	36
Tabla 21: Lugares de Compra	40
Tabla 23: Locales Plaza Vea	40
Tabla 25: Locales Metro	41
Tabla 26: Locales Tottus	41
Tabla 27: Política de Pago por Canal	42
Tabla 28: Capital Social.....	44
Tabla 29: Actividades y Valorización – Forma Societaria	45
Tabla 30: Actividades y Valorización – Registro de marcas y patentes.....	45
Tabla 31: Actividades y Valorización – Licencia y Autorizaciones	46
Tabla 32: Actividades y Valorización – Legislación Laboral	46
Tabla 33: Actividades de Valorización – Legislación Tributaria	46

Tabla 34: Servicios de Tercerización	47
Tabla 38: Contratación de puestos de trabajo y servicios tercerizados.....	48
Tabla 39: Régimen para Pequeña Empresa.....	48
Tabla 42: Programa de producción 2017	50
Tabla 44: Programa de Compras MP – Insumos Anuales.....	51
Tabla 45: Requerimiento de mano de obra directa	52
Tabla 46: Tecnologías para el Proceso - Maquinarias	53
Tabla 47: Tecnologías para el Proceso - Equipos	53
Tabla 56: Inversión en Activo Fijo Depreciable.	54
Tabla 58: Inversión en Gastos Pre-Operativos	55
Tabla 59: Inversión en Inventarios Iniciales	56
Tabla 60: Inversión en capital de trabajo	56
Tabla 62: Resumen de estructura de inversiones	57
Tabla 63: Estructura de financiamiento	57
Tabla 65: Ingresos por ventas	58
Tabla 66: Recuperación de capital de trabajo	58
Tabla 79: Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal	59
Tabla 80: Flujo de Caja Operativo	60
Tabla 81: Flujo de Capital y Económico.....	61
Tabla 82: Flujo del Servicio de la deuda	62
Tabla 83: Flujo de Caja Financiero.....	62
Tabla 86: Indicadores de Rentabilidad	63
Tabla 87: Análisis del punto de equilibrio	64
Tabla 88: Análisis de Sensibilidad y de Riesgo.....	65

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis Macro entorno, principales ciudades.....	18
Ilustración 2: Intercambio comercial 2011-2016	19
Ilustración 3: Importaciones en la Industria del Chocolate en Perú (\$ FOB)	19
Ilustración 4: Exportaciones en la Industria del Chocolate en Perú (\$ FOB).....	20
Ilustración 5: Canal Indirecto corto	22
Ilustración 6: Análisis FODA	26
Ilustración 8: Entrevista a Profundidad Nro.2	28
Ilustración 12: Focus Group.....	29
Ilustración 14: Encuestas - Edad.....	30
Ilustración 15: Encuestas - Distrito.....	30
Ilustración 20: Encuesta -Disposición de compra.....	31
Ilustración 24: Encuesta- Frecuencia de consumo	31
Ilustración 31: Resultado encuesta - Frecuencia de Compra	32
Ilustración 35: Resultado encuesta - Mercado Efectivo BerryTi	32
Ilustración 39: Logos Antes y Después Berry Ti.....	37
Ilustración 40: Envase Berry Ti (prototipo).....	38
Ilustración 41: Envase Berry Ti final	38
Ilustración 42: Facebook Berry Ti	42
Ilustración 43: Página Web Berry Ti	43

RESUMEN EJECUTIVO:

1. INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO

- a. **Razón Social:** INVERSIONES SM S.A.C
- b. **Nombre Comercial:** BERRY TI
- c. **Logo:** Sabores para ti
- d. **Actividad de la empresa:** Elaboración y comercialización de berries deshidratados (Aguaymanto, arándano y frambuesa) cubiertos con chocolate bitter (60%).

2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, FACTORES DE ÉXITO

La empresa busca el ingreso al mercado creciente de consumo de productos de mayor calidad apreciada por el consumidor, hoy en día existe una tendencia del mayor consumo de chocolates con alto valor porcentual de cacao y a la vez un crecimiento en el consumo de berries a nivel nacional.

3. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

La estrategia elegida es la de diferenciación, porque buscamos resaltar los beneficios de los berries y poder ofrecer un chocolate con un porcentaje de 60% de cacao.

4. MERCADO PROVEEDOR

Nuestro mercado proveedores por el lado del chocolate 2 CERRITOS ubicada en el Jirón Tomás Valega Sayán, 250 - (Ex Tejadita) También Augusto Tamayo Barranco – Lima.

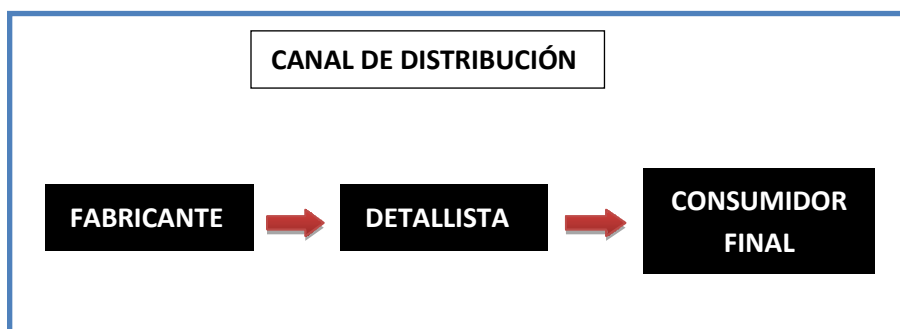
Por el lado de los berries deshidratados, nuestro proveedor es AGRÍCOLA ISABEL S.A.C ubicada en Nro. S N Cas. San Ignacio, Chincha – Perú. Elegida por los costos apropiados que maneja en los 3 sabores de berries y el transporte incluido hasta la puerta de nuestro local.

5. MERCADO DE COMPETIDORES.

Dentro de nuestros principales competidores encontramos a las empresas que ofrecen berries deshidratado cubiertos con chocolate en distintas presentaciones:

- **Candela Perú:** Presentación de 50g, 55% de cacao, precio de S/.7.00
- **Valle Alto:** Presentación de 140g, % de cacao no especifica, precio de S/.18.00
- **Entre Cerros:** Presentación de 100g, 70% de cacao, precio de S/.9.50

6. MERCADO DE DISTRIBUCIÓN



7. PRINCIPALES HALLAZGOS EN EL PERFIL DEL CLIENTE

Mediante el Focus Group que pudimos realizar a 09 personas de los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco y La Molina, alguno de los distritos a los cuales nos dirigimos, obtuvimos datos de mucha importancia que sirvieron principalmente para poder realizar un ajuste al tipo de presentación, diseño y colores de nuestro producto.

- El tipo de berrie a incorporar es el deshidratado.
- Optaron por consumir un empaque pequeño (25g).
- El empaque debe ir relacionado con imágenes naturales.
- El nombre más apropiado fue BERRY TI.

8. ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial es el que está conformado por los clientes que cumplen con las características de segmentación dentro de la ciudad de Lima. Para nuestro producto, consideramos la Zona 6 y Zona 7, en donde realizamos 385 encuestas.

Zona	Distrito	Mercado Potencial 2017	Mercado Potencial 2018	Mercado Potencial 2019	Mercado Potencial 2020	Mercado Potencial 2021
6	Jesús María	22,640	22,898	23,159	23,423	23,690
6	Lince	16,136	16,320	16,506	16,694	16,884
6	Pueblo Libre	23,800	24,072	24,346	24,624	24,904
6	Magdalena	17,420	17,618	17,819	18,022	18,228
6	San Miguel	44,514	45,022	45,535	46,054	46,579
	TOTAL ZONA 6	124,510	125,929	127,365	128,817	130,286
7	Miraflores	28,985	29,315	29,650	29,988	30,329
7	San Isidro	18,305	18,513	18,724	18,938	19,154
7	San Borja	40,017	40,474	40,935	41,402	41,874
7	Surco	125,334	126,763	128,208	129,670	131,148
7	La Molina	62,755	63,471	64,194	64,926	65,666
	TOTAL ZONA 7	275,396	278,536	281,711	284,923	288,171
	TOTAL	399,906	404,465	409,076	413,740	418,456

Fuente: INEI - Población por distritos 2016

9. MERCADO OBJETIVO

Obtenemos el mercado objetivo luego de los filtros iniciales de mercado disponible y efectivo. Según la APPC (Asociación de Peruana de Productores de Cacao), la tendencia del consumo de chocolate es de 20%, en base al crecimiento estimado y a los resultados positivos obtenidos en nuestra encuesta en relación a nuestra competencia. Hemos optado por tomar una base conservadora de 5%, de acuerdo al crecimiento de la demanda y a los resultados obtenidos en nuestras encuestas.

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
BLUEBERRY	1,768	2,145	2,532	2,926	3,330
GOLDEN BERRY	2,752	3,247	3,753	4,271	4,799
RASPBERRY	573	725	880	1,038	1,200
TOTAL	5,093	6,118	7,165	8,235	9,329

Base: Encuestas realizadas en Octubre de 2016

10. RESUMEN DEMANDA ANUAL POR SABORES

En el siguiente cuadro podemos observar la demanda anual de los 03 sabores de berries, en el año 2017. Obtenemos una demanda de 279,034 unidades, siendo el Golden Berry (Aguaymanto) el sabor más demandado.

Para calcular la demanda realizamos la siguiente fórmula:

Resultados del Mercado Objetivo * Frecuencia de compra

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
BLUEBERRY	96,850	117,545	138,700	160,321	182,417
GOLDEN BERRY	150,773	177,907	205,640	233,982	262,944
RASPBERRY	31,411	39,711	48,197	56,871	65,736
TOTAL	279,034	335,163	392,536	451,174	511,097

Base: Encuestas realizadas en Octubre de 2016

11. PRODUCTO FINAL

En las siguientes imágenes podemos visualizar nuestra presentación final de 35g.

Contamos con 03 diferentes de (Arándano, aguaymanto y frambuesa).

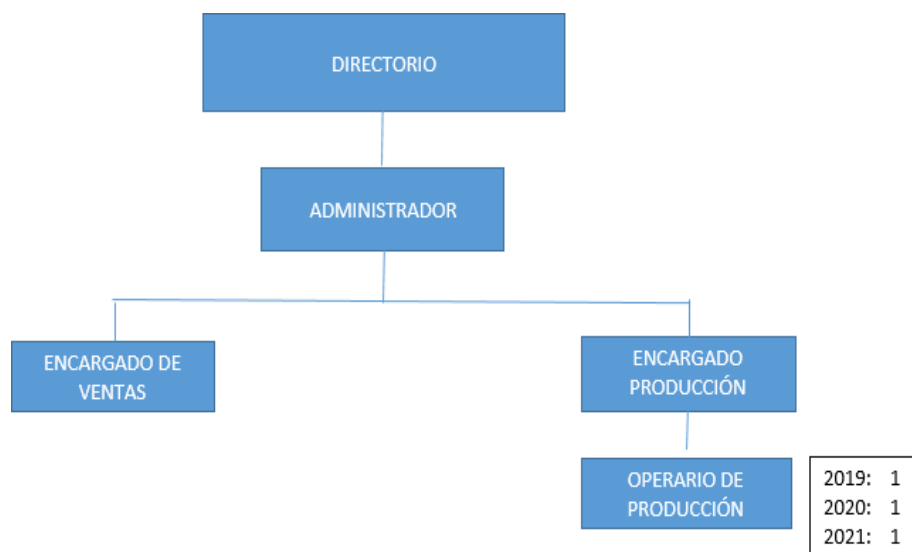
12. FORMA SOCIETARIA

El presente proyecto está conformado por 03 accionistas, los cuales serán partes del directorio y cada uno contara con una participación de 33.33%.

CAPITAL SOCIAL		
Accionistas	%	Cargo
Shirley Trujillo	33.33%	Gerente General /Administrador
Mateo Jorge	33.33%	Encargado de Ventas
Carlos Vargas	33.33%	Encargado de Producción
TOTAL	100%	

13. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Podemos visualizar el organigrama de la empresa conformado por los miembros del directorio (03), administrador (01), encargado de ventas (01), encargado de producción (01) y un operario que operara a laborar a partir del año 2019.



14. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

En el siguiente cuadro podemos visualizar nuestro programa de producción para los 05 años que dura el proyecto con una frecuencia de aproximadamente 7 kilos de berries cubiertos con chocolate para el año.

Plan de producción anual	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL UNIDADES BLUEBERRY	99,350	119,910	140,795	162,580	184,120
TOTAL UNIDADES GOLDEN BERRY	154,660	181,483	208,743	237,277	265,398
TOTAL UNIDADES RASPBERRY	32,223	40,538	48,958	57,711	66,393
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR	286,233	341,931	398,495	457,568	515,911
TOTAL KILOS A PRODUCIR	7,156	8,548	9,962	11,439	12,898

Base: Plan de Producción Anual según frecuencia de compra obtenida en las encuestas.

15. PROGRAMA DE MATERIA PRIMA

En el siguiente cuadro identificamos la cantidad de materias a requerir por cada presentación de 35g.

MATERIA PRIMA	UNIDAD	CANTIDAD		
Licor de cacao	KG	0.006	0.00	
Berry	KG	0.009	0.00	
Azúcar	KG	0.006	0.00	
Lecitina de Soya	KG	0.001	0.00	
Goma laca	KG	0.001	0.00	
Manteca de cacao	KG	0.002	0.00	
BOPP Mate	MT	0.175	0.00	
			0.00	
BOLSA DE SNACK				
Licor de cacao	MATERIA PRIMA		Merma	1%
Berry			Stock	5%
Azúcar				
Lecitina de Soya				
Licor de cacao				
Manteca de cacao				
BOPP Mate	INSUMO			

Base: Información de insumos obtenida de la empresa 2 cerritos S.A.C. (Proveedor)

16. ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

La inversión es de un monto total de S/. 246,746. La estructura de inversión está constituida de la siguiente manera:

Rubro	Inversión	%
Activo Fijo	93,810	38%
Activos Intangibles	4,747	1.92%
Capital de Trabajo	117,784	48%
Inventario inicial de materiales	3,718	1.51%
Gastos Pre Operativos	26,708	11%
TOTAL	246,746	100%

Base: Cuadro de Estructura de inversión de la empresa Berry Ti

17. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

El monto a financiar será de S/.93, 810 representando el 39% total de la inversión. El resto será asumido por aporte de cada socio.

Tipo	Monto	%
Deuda	93,810	39%
Capital Propio	149,219	61%
TOTAL	243,029	100%

Número de Socios	3
-------------------------	----------

APORTE DE CADA SOCIO (En Nuevos Soles)	
Mateo Jorge	49,740
Shirley Trujillo	49,740
Carlos Vargas	49,740
TOTAL	149,219

Base: Cuadro de Estructura de Financiamiento de la empresa Berry Ti

18. INGRESOS POR VENTAS

En el siguiente cuadro podemos identificar los ingresos anuales de acorde al punto de venta.

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
TIENDAS DE CONVENIENCIA	S/. 215,228	S/. 302,771	S/. 344,455	S/. 396,534	S/. 493,424
KIOSKOS	S/. 169,932	S/. 204,114	S/. 239,055	S/. 274,765	S/. 311,258
MÁQUINAS EXPENDEDORAS	S/. 92,714	S/. 120,213	S/. 138,762	S/. 159,616	S/. 189,660
TOTAL	S/. 477,873	S/. 627,099	S/. 722,272	S/. 830,915	S/. 994,343
IGV	S/. 86,017.23	S/. 112,878	S/. 130,009	S/. 149,565	S/. 178,982
TOTAL incl IGV	S/. 563,891	S/. 739,976	S/. 852,281	S/. 980,480	S/. 1,173,324

Base: Cuadro de Ingresos por Ventas de la Empresa Berry Ti.

19. INDICADORES DE RENTABILIDAD

A continuación se procede a especificar nuestros indicadores de rentabilidad. Podemos percibir que el TIRE obtenemos un valor de 46.13%, lo cual indica la rentabilidad de la inversión efectuada en el proyecto.

a. VANE y VANF

VANE	68,124.44
VANF	55,025.08

ECONOMICO	35%	WACC
FINANCIERO	40.87%	COK

b. TIRE y TIRF

TIRE	46.13%
TIRF	54.62%

c. TIR Modificado (TIRM)

TIRME	38.39%
TIRMF	45.11%

Base: Cuadro de Indicadores de Rentabilidad de la empresa Berry Ti

Capítulo I: Información general

1.1 Nombre de la empresa, Horizonte de evaluación

Razón Social: INVERSIONES SM S.A.C

Razón Comercial: BERRY TI

Logo: Sabores para ti

El horizonte de evaluación será de 5 años, es decir, el estudio de mercado, el informe técnico y la evaluación económico financiera serán para 5 años.

1.2 Actividad económica, código CIIU, partida arancelaria

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estableció oficialmente el código CIIU en el 2010.

El código CIIU para el producto es:

Tabla 1: Código CIIU

Código CIIU	DESCRIPCIÓN
1073	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática –INEI

La partida arancelaria para el producto es

Tabla 2: Partida Arancelaria

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
18.06	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.
1806.31.00.00	Los demás, en bloques, tabletas o barras: Rellenos.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT

1.3 Definición del negocio

La empresa se dedica a la producción y comercialización de chocolate.

Nuestro público objetivo es el consumidor final por lo que se aplica un modelo B2C.

El perfil del consumidor está compuesto por hombres y mujeres de 20 a 49 años, con estilos de vida modernos, sofisticados y progresistas; además de profesionales, estudiantes y deportistas.

El producto que se ofrecerá son berries en sus distintas variedades cubiertos con chocolate al 60% de cacao.

Los principales canales de distribución a utilizar son bodegas, máquinas expendedoras y tiendas de conveniencia.

1.4 Descripción del producto

Tabla 3: Descripción del producto

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Berries deshidratados cubierto con Chocolate bitter (60%)													
PESO	35 g													
COMPONENTES														
	Componentes	Original												
	Chocolate bitter	50%												
	Manteca de Cacao	30%												
	Berries Deshidratados	20%												
	TOTAL	100%												
EMPAQUE														
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS	Color: Marrón característico del chocolate bitter. Olor: Característico del chocolate y berries. Sabor: Chocolate amargo (60%) y berries ligeramente dulce y ácido característico de las frutas cítricas (Aguaymanto, arándano y frambuesa)													
CONTENIDO NUTRICIONAL	Información nutricional por 25 g <table><tr><td>Calorías</td><td>129</td></tr><tr><td>Grasas Trans</td><td>0 g</td></tr><tr><td>Carbohidratos</td><td>14 g</td></tr><tr><td>Proteínas</td><td>6 g</td></tr><tr><td>Vitamina A</td><td>12%</td></tr><tr><td>Vitamina C</td><td>2%</td></tr></table>		Calorías	129	Grasas Trans	0 g	Carbohidratos	14 g	Proteínas	6 g	Vitamina A	12%	Vitamina C	2%
Calorías	129													
Grasas Trans	0 g													
Carbohidratos	14 g													
Proteínas	6 g													
Vitamina A	12%													
Vitamina C	2%													
VIDA EN ANAQUEL	Aproximadamente 1 año.													
CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO	Conservar en un lugar fresco y seco a temperaturas entre 18° y 22° C.													
USO FINAL DEL PRODUCTO	Producto de consumo directo, tipo snack													

Fuente: Empresa 2 Cerritos (Proveedor)

1.5 Oportunidad de negocio

Las nuevas tendencias de consumo traen nuevas necesidades en el mercado nacional, debido a los altos estándares de calidad que demandan hoy los consumidores. En el caso de los chocolates, que estos cuenten con mayor porcentaje de cacao y que cuenten con nuevos frutos secos o deshidratados, fuera de los sabores convencionales (maní, almendras y pasas).

En el 2015, el consumo per cápita de chocolate fue de 500g con proyección de 1kg en los próximos 2 años según la Asociación Peruana de Productores de Cacao, y de acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el consumo de cacao en Perú es residual y estacional, fundamentalmente en épocas navideñas, de ahí que su ingesta anual per cápita se sitúe entre los 0.7 gramos al año. *León, J. (6 de Junio de 2016). Consumo per cápita de chocolate en Perú se duplicaría en dos años. Recuperado de: <http://agraria.pe/noticias/consumo-per-capita-de-chocolate-en-peru-11257>*

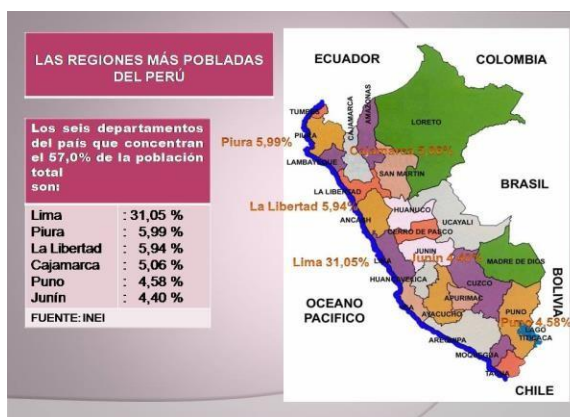
En relación a los productos que actualmente se venden en el mercado con el nombre de “Chocolates”, solo encontramos marcas que no presentan más del 20% de cacao, como por ejemplo: la marca Sublime.

Por otro lado, la categoría alimentos en Lima tuvo un crecimiento de 3.7% en el 2015. Dentro de las subcategorías los snacks (5.9%) y chocolates (4.6%) lideraron este rubro (Publimetro; Publicación Jueves 25 febrero del 2016).

Capítulo II: Análisis del entorno

2.1.1.1 Capital, ciudades importantes del País

Ilustración 1: Análisis Macro entorno, principales ciudades

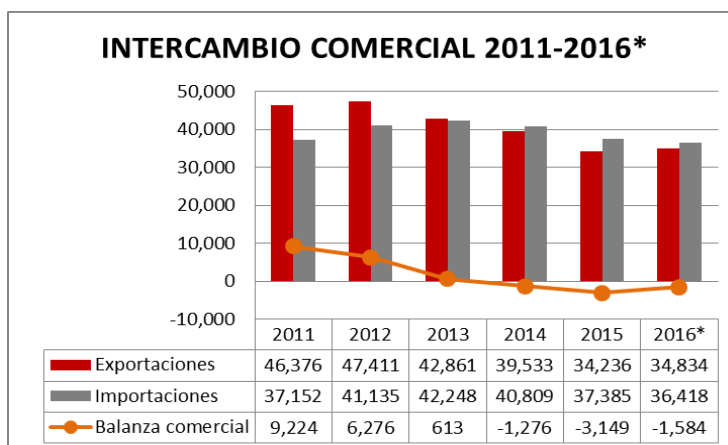


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática –INEI

Mediante la gráfica podemos visualizar que Lima es el departamento más poblado con un total de 9 834 631 habitantes, lo cual hace que sea uno de los mercados más atractivos para poder desarrollar el presente plan de negocios.

2.1.1.2 Balanza comercial: Importaciones y exportaciones.

Ilustración 2: Intercambio comercial 2011-2016



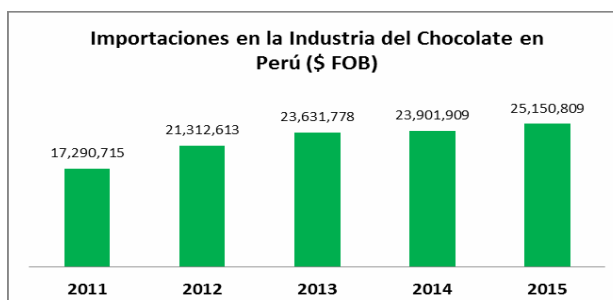
Fuente: BCRP, PROINVERSIÓN

Mediante la gráfica podemos ver que en los últimos 5 años (2011-2015) el Perú ha tenido un intercambio comercial dinámico. Observamos menos exportaciones que importaciones, lo cual conlleva a una balanza comercial negativa. Este es un dato a tomar en consideración dado que esto conllevaría a mayor competencia internacional (importaciones de chocolate) en el mercado nacional.

Capítulo II: Análisis del entorno

2.1.2.1 Mercado internacional

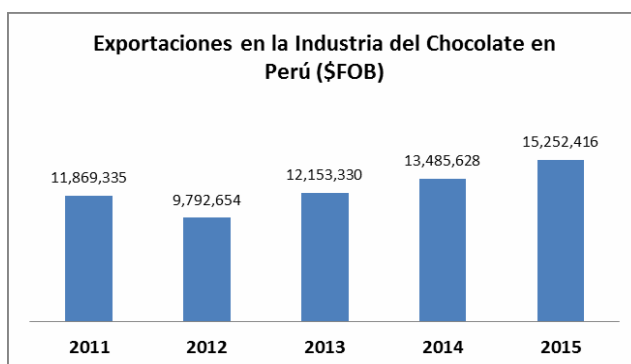
Ilustración 3: Importaciones en la Industria del Chocolate en Perú (\$ FOB)



Fuente: Registro de Importaciones de Datasur

En el cuadro podemos observar que en los últimos 5 años, las importaciones de chocolate han ido incrementando. Los principales países proveedores de chocolates que ingresan al Perú son Estados Unidos, Bolivia, Ecuador y Canadá. Marcas como hersheys, Snickers y m&m's son las más conocidas por los consumidores.

Ilustración 4: Exportaciones en la Industria del Chocolate en Perú (\$ FOB)



Fuente: Registro de Exportaciones de Datasur

El cuadro de las exportaciones de chocolate en Perú muestra que también se han ido incrementando a comparación de años anteriores, esto debido a que el cacao peruano ha sido considerado como uno de los mejores del mundo.

Los principales países a los que Perú exporta sus chocolates son Chile, Colombia, Luxemburgo y Bélgica.

2.1.2.2 Mercado del consumidor

El mercado consumidor al que nos dirigiremos será al de lima moderna, compuesta por los distritos de Barranco, Miraflores, San Isidro, Surco y San Borja.

2.1.2.3 Mercado de proveedores

Actualmente en el Perú se produce cacao en las siguientes regiones:

Siendo San Martín la principal zona en donde se produce cacao (11, 000 TM).

Así mismo, el precio de los granos de cacao se encuentran entre S/. 6.00 y S/. 8.00 soles por kilo. Según José Iturrios, director de la Alianza Cacao Perú, esto se debe a que en los productos agrícolas también existen ciclos y picos de precios que por diversas razones se genera a raíz de un problema en los stocks (se reducen los stocks y se reduce la oferta).

Por otro lado, la producción de berries (arándanos, fresa, aguaymanto y frambuesa) en el Perú ha ido incrementando en 20% durante los últimos 3 años, debido a la tendencia del consumo de insumos con características nutricionales (gran cantidad de antioxidantes).

La zonas de producción para los berries se realizan en los diferentes valles del país.

En cuanto al producto, se compra al agricultor entre S/. 2 a S/. 2.50 soles el kilo, a mercados limeños llega a precios entre S/. 4 y S/. 7 soles el kilo de acuerdo al tipo y calidad del producto.

2.1.2.4 Mercado competidor

Los principales competidores directos son:

Tabla 4: Tabla de competencia Directa

Competencia Directa	
1	 Empresa: Candela Público: General Distribución: Indirecto corto Precio: S/. 8.00 Peso: 50 g Cacao: 55%
2	 Empresa: Vallealto Público: General Distribución: Indirecto corto Precio: S/. 20.00 Peso: 140 g
3	 Empresa: Entre Cerros Público: General Distribución: Indirecto corto Precio: S/. 9.50 Peso: 100 g Cacao: 70%

Base: Información recabada de las páginas web de las empresas competidoras.

En el cuadro podemos analizar que nuestros competidores directos solo ofrecen el aguaymanto cubierto con chocolate, pero no otros tipos de berries como el arándano y la frambuesa. Por otro lado, las presentaciones son a partir de los 50 gr y no son personales como para ser consumidas como un snack.

2.1.2.5 Mercado distribuidor

Ilustración 5: Canal Indirecto corto



El principal canal de distribución elegido por los competidores directos es el canal indirecto corto. Las empresas competidoras directas optan por el canal indirecto corto en donde el fabricante se encarga de hacer contacto con los detallistas que venden los productos al consumidor final.

2.2. Análisis del Micro entorno

2.2.1. Competidores actuales: Nivel de competitividad

Vizzio: Es un chocolate fabricado y comercializado por la marca Costa. Es un chocolate con leche y almendras, tipo gragea en forma de óvalo.

Vizzio es una marca que se encuentra dentro del mercado peruano desde 1985 y cuenta con gran presencia en la mente de los consumidores.



Público Objetivo: hombres y mujeres mayores de 16 años, que les guste el chocolate y los frutos secos.

Tipo de Competidor: Directo

Variedad: Grageas

Precio: S/. 1.2

Puntos de Venta: Supermercados, Tiendas de conveniencia, Autoservicios, Cruceiros, etc.

Porcentaje de Cacao: Menos del 15%

Estrategia de Publicidad: Medios ATL y BTL, redes sociales.

Sublime: Sublime con Almendras de Nestlé es la nueva alternativa para compartir la felicidad de una forma diferente.

Público Objetivo: El público objetivo es cazador de tendencias, innovador en el consumo, moderno y liberal. Ahora Sublime ofrece la nueva alternativa o combinación con almendras. Jóvenes entre 18 y 25 años. NSE A – B – C. Apelaremos más a lo emocional, ya que es una nueva tendencia de captar la atención de la generación de los distraídos. Sensorial: 40% Emocional: 40% Racional: 20% Objetivos.

Britt: Marca Costarricense que tiene presencia en 10 países. Inició operaciones en el Perú, en el 2004. Actualmente cuenta con 12 tiendas en Lima, Paracas y Cusco



Los principales competidores son Sublime, Vizzio y Tentación, los tres productos cuentan con experiencia en el mercado, canales de distribución intensivos a nivel nacional y capacidad financiera.

El nivel de competencia es alto debido a que la oferta de chocolates crece notablemente, sin embargo la demanda de productos naturales en versión individual (mini snack) viene creciendo rápidamente en el mercado nacional e internacional.

2.2.2. Fuerza negociadora de los clientes

Tipo de Clientes: Distribuidores Minoristas, Detallistas y Consumidor Final

Nivel de Fuerza: Bajo

Sustento: La idea del negocio apunta a satisfacer los consumidores de snack chocolates B2C, los hábitos de compra se rigen al momento de compra entre las comidas, nuestros consumidores buscan productos en un concepto pequeño sin muchas calorías y saludable. Ellos adquieren los productos en kioscos, bodegas y lugares cercanos a su centro de trabajo, es importante tomar en cuenta las máquinas expendedoras que cada día van tomando lugar en las empresas y centros de estudio.

Los consumidores a los que llegaremos están muy bien informados, tienen claro lo que llevarán a su boca y buscan nuevos sabores en una presentación atractiva. Por lo que al ser un producto diferenciado y único, tomando en cuenta los canales de distribución el poder de negociación será alto.

2.2.3. Fuerza negociadora de los proveedores

Los proveedores serán evaluados por las siguientes categorías:

- Calidad
- Precio
- Tiempo de entrega

Nivel de Fuerza: Bajo

Sustento: Las materias primas no son difíciles de conseguir en el mercado, tanto para el chocolate como para los berries deshidratados. Asimismo podemos revisar que existe una gran oferta de proveedores, estas operaciones también serán tercerizados los empaques, diseño y distribución.

Por lo antes analizado podemos decir que el poder negociador de los proveedores es bajo.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Nivel de Riesgo: Alto

Sustento: Algunos de los integrantes de este rubro son los productos naturales, y los productos bañados de chocolates (confites). Podemos decir que nuestro producto se ubica entre lo natural y coberturas de chocolate.

Tomando en cuenta que participaremos en un mercado con una amplia oferta de productos conocidos como snacks el poder negociador de los productos sustitutos es alto.

2.2.5. Competidores potenciales barreras de entrada

Nivel de Barreras de Ingreso: Media

Una de las empresas que también apuesta ingresar al mercado de los minis es KRAFT, aunque no es un competidor directo tiene el potencial para relanzar marcas en tamaño pequeño HERSHEY'S quien no solo ingresará en tamaños minis sino también con una variedad de snacks que pueden llegar a posicionarse en los principales mercados de Latinoamérica.

Podemos concluir que las barreras de entrada para los competidores extranjeros es media, debido a que las regulaciones y políticas de estado permiten libre competencia con beneficios arancelarios auspiciados por los TLCs. De la misma manera los indicadores de crecimiento del país y la estabilidad de los índices de los precios son atractivos para empresas del rubro.

Capítulo III: Plan estratégico

3.1 Visión y misión de la empresa

Visión: Ser una empresa reconocida en el sector chocolatería del mercado nacional por la calidad solicitada por el consumidor y los beneficios que ofrece la combinación del chocolate bitter con berries deshidratados.

Misión: Somos una empresa dedicada a la producción de berries deshidratados cubiertos con chocolate, combinación que es fuente de energía y actúa como un potente antioxidante. Cumpliendo con dos estándares de calidad: la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura y el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

3.2 Análisis FODA

Ilustración 6: Análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u> F1. Experiencia de uno de los socios en canales de distribución. F2. Know-how del proceso productivo. F3. Conocimiento de proveedores para el inicio de la empresa.	<u>DEBILIDADES</u> D1. Ser una marca no reconocida en el mercado. D2. No contar con historial crediticio para acceder a una tasa de financiamiento adecuada. D3. Altos costos operativos al inicio del proyecto.
<u>OPORTUNIDADES</u> O1. Consumo per cápita de chocolate de 500 g con proyección de 1 kg en dos años. O2. Aumento de consumo de berries (tendencia) O3. Apoyo a la MYPE por parte de COFIDE con programas de financiamiento.	<u>AMENAZAS</u> A1. Competencia de marcas posicionadas en el mercado. A2. Nuevos competidores directos (más concreto) A3. Incremento de las importaciones del chocolate en un 31.25% durante los últimos 5 años.
FODA CRUZADO	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1.O3 Aprovechar el apoyo a la MYPE y nuestra experiencia para crear una empresa sólida. F2. O1. Desarrollar un plan de proceso productivo del chocolate según el incremento del consumo per cápita del cacao. F3. O2. Adquirir insumos de calidad y de buen precio de los proveedores con los que contamos.	F1. A1. Desarrollar un canal de distribución fuerte que pueda alcanzar a nuestro público objetivo. F2.A2. Implementar un mejor acabado en cuanto a los insumos para ser mejores que los competidores directos. F3.A3. Adquirir insumos de calidad (cacao orgánico y berries de mayor proporción) para competir con las marcas importadas.
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. O2 Aprovechar la tendencia de las personas en consumir berries para que se posicione nuestra marca. D2. O3 Apoyarnos en los beneficios que da COFIDE a las MYPES para poder financiarnos.	D1. A1. Consolidarnos con la calidad solicitada por el consumidor en nuestros productos. D2. A2. Crear una estrategia de ventas que nos permita solventar nuestra deuda financiera en el proyecto.

Capítulo IV: ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Investigación de mercado

4.1.1. Criterios de segmentación

Comprador: Hombre y mujeres entre las edades de 20 a 49 años de edad, del NSE A y NSE B pertenecientes a la zona 6 y 7 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina).

4.1.2. Marco Muestral

El marco muestral lo conforman hombres y mujeres del NSE A y NSE B pertenecientes a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. La zona 6 está conformada por los distritos de (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y la zona 7 por los distritos de (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina).

Tabla 5: Marco Muestral

Zona	Distrito	Población total Año 0	Entre 20-49	NSE A	NSE B	Total Año 0	% cuota	# encuestas
6	Jesús María	71,589	43.61%	13.70%	58.00%	22,385	5.66%	22
6	Lince	50,228	44.30%	13.70%	58.00%	15,954	4.03%	16
6	Pueblo Libre	76,114	43.12%	13.70%	58.00%	23,532	5.95%	23
6	Magdalena	54,656	43.95%	13.70%	58.00%	17,223	4.36%	17
6	San Miguel	135,506	45.30%	13.70%	58.00%	44,012	11.13%	43
	TOTAL ZONA 6					123,107		
7	Miraflores	81,932	44.22%	35.90%	43.20%	28,658	7.25%	28
7	San Isidro	54,206	42.21%	35.90%	43.20%	18,098	4.58%	18
7	San Borja	111,928	44.69%	35.90%	43.20%	39,566	10.01%	39
7	Surco	344,242	45.51%	35.90%	43.20%	123,922	31.34%	121
7	La Molina	171,646	45.70%	35.90%	43.20%	62,048	15.69%	60
	TOTAL ZONA 7					272,292		
	TOTAL					395,399	100.00%	385

4.1.3 Entrevista a Profundidad

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Fecha: 03 de Octubre de 2016

Nombre de la Empresa: F Y D Inversiones SAC

Marca: 02 Cerritos

Entrevistado: Piero Brescia, Accionista Mayoritario

Lugar: Jr. Tomas Valega Sayán 250, Lima 04

Duración: 45 Minutos

Ilustración 7: Entrevista a Profundidad Nro.2



Conclusiones

02 Cerritos es una empresa dedicada al rubro de productos de confitería y bañados en chocolate. Son 18 años de experiencia en el negocio de los confites y varias marcas registradas.

- **Chocolate Convencional:** La empresa compra pasta de licor de cacao convencional para preparar la mezcla del bañado.
- **Proceso Productivo:** Para el grageado, vierte la mezcla del licor de chocolate con azúcar en bombos de 500 kg; se agrega 100 Kg de deshidratados con un tamaño casi uniforme. Se obtiene 235Kg de producto terminado
- **Tamaño de pedido mínimo:** 500 Kg
- **Posibilidad de contratos marco o alianzas:** Alta posibilidad de generar alianzas estratégicas para la distribución de los productos, usando sus canales actuales.
- **Precios:** Maquilado de Cacao mezclado con Azúcar S/. 20 + IGV
- **Estacionalidad:** El licor de cacao se produce todo el año.
- **Lugares de compra y entrega:** Existen varios proveedores de licor de cacao pero es importante realizar un análisis de la pureza del cacao antes de la compra.
- **Calidad de la materia prima / material:** La materia prima tendrá un mejor desempeño cuando el grano de cacao tenga menor porcentaje de humedad.

Sugerencias: tomaremos parte del Know How de la empresa para adquirir licor de cacao en pasta para aminorar costos y tiempos de producción.

4.1.4. Focus Group

Se realizó un Focus Group para conocer los hábitos sobre el consumo de chocolates y berries, así como la opinión de combinaciones, principales marcas competidoras, opciones de presentación del producto. Adicionalmente, evaluar un posible precio sugerido, lugares de compra, etc.

FOCUS GROUP – BERRY TI	
Fecha	04 de octubre de 2016
Lugar	Av. República de Panamá – San Isidro
Participantes	8
Duración	1 hora
Distritos de residencia de participantes	Miraflores-La Molina-San Isidro- San Miguel-Surco-San Borja
Objetivos	• Conocer gustos, frecuencia de compras y opiniones respecto a los chocolates y a los berries. • Conocer sabores de berries más recomendables, importancia del % de cacao en un chocolate, • Conocer opiniones luego de haber probado combinaciones de berries.

Ilustración 8: Focus Group



PRINCIPALES HALLAZGOS DEL PERFIL DEL PRODUCTO

Cuando se realizó la degustación de la mezcla de arándano con chocolate bitter de 35% los resultados fueron los siguientes:

- La combinación fue aceptada y agradable para los participantes.
- Los participantes sugirieron ya que en ese momento se dieron berries sin deshidratar, que a pesar que les gustaba la combinación sentían que el berrie contenía mucho líquido que en combinación con el chocolate no era muy gratificante para el paladar.
- Nos indicaron que de consumir los berries cubiertos con chocolates, les parecería más adecuada que las porciones sean pequeñas, ya que al probarlo varias veces les empalagaba el paladar.
- Hablando de la forma de chocolate, a los participantes les gustaba más la idea de una presentación en bolitas, la asociaban al chocolate Vizzio.
- Cuando les mencionamos el nombre BERRY TI asociaron a los berries y les gusto el nombre, pero no lo asociaban con un chocolate. Recomendaron que para poder asociarlo en el empaque debería ir por lo menos la figura del chocolate.

4.1.5. Encuestas

Sección 1

Ilustración 9: Encuestas - Edad

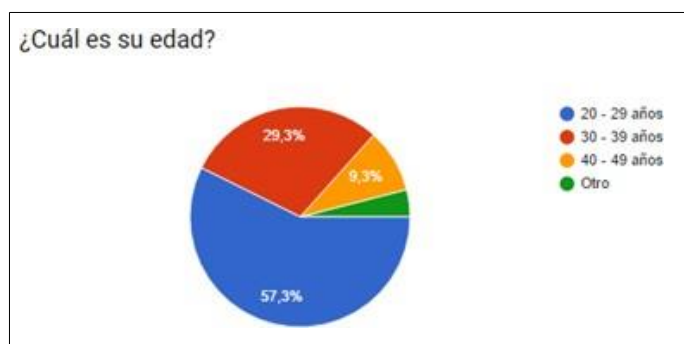
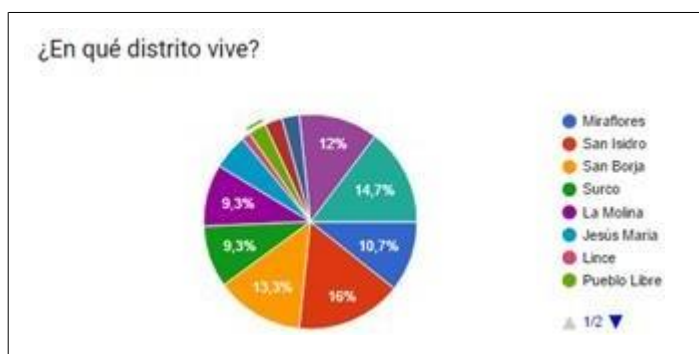


Ilustración 10. Encuestas - Distrito



Mediante las encuestas realizadas podemos identificar que la mayor parte de personas con encuestas validas, se encuentran en el rango de 20-29 años.

Como resultado de las encuestas, determinamos que el lugar de residencia de los encuestados se encuentra en su mayoría en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

Podemos identificar que el 36.7% de los encuestados está en un rango de ingresos de S/1,501.00 a S/2,500.00.

Sección 2

Ilustración 11: Encuesta -Disposición de compra

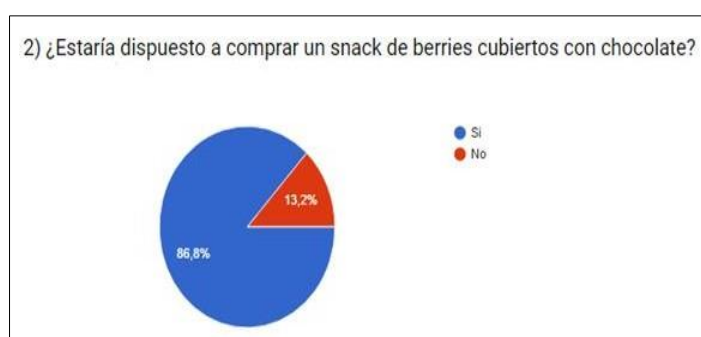
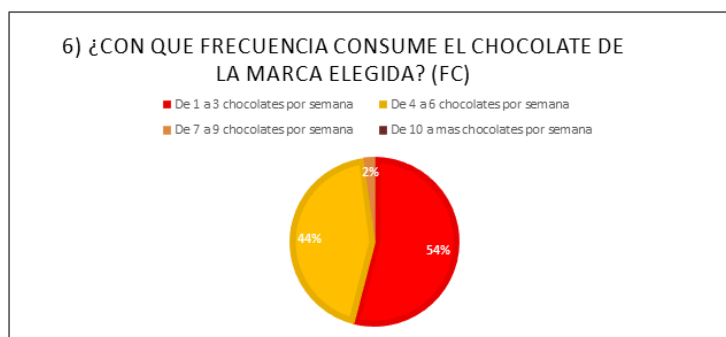


Ilustración 12: Encuesta- Frecuencia de consumo



Las encuestas dieron como resultado que el 39% de las personas encuestadas consumen berries y chocolates, el 39% consume solo chocolates y el 22% solo berries.

Podemos identificar que el 86,7% muestran interés en comprar un snack de berrie cubierto con chocolate.

La frecuencia de consumo de 1 a 3 chocolates por semana es de 54%.

Los lugares en donde la mayor parte de los encuestados suele realizar la compra de chocolate son en bodegas, kioskos, supermercados, máquinas expendedoras y tiendas de conveniencia.

El precio que suele pagar los encuestados es de S/.2.51- S/.3.00

Sección 3

Ilustración 13: Resultado encuesta - Frecuencia de Compra

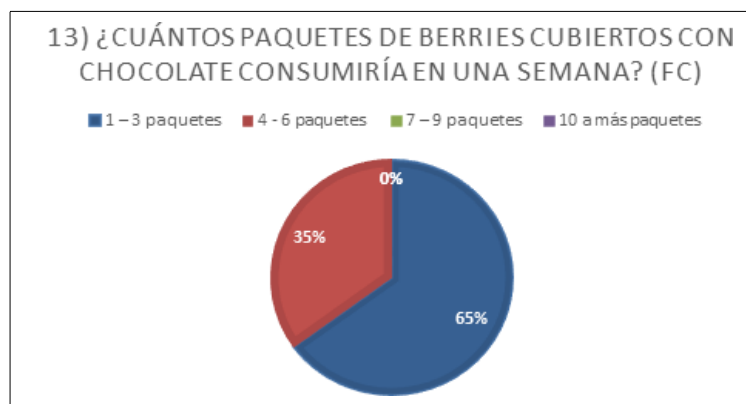
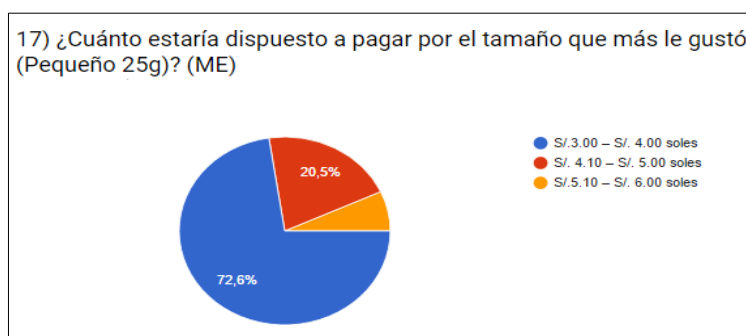


Ilustración 14: Resultado encuesta - Mercado Efectivo BerryTi



El 97.4% de las personas encuestadas estaría dispuesta a comprar el snack BerryTi.

El 65% de las personas consumirían de 1 a 3 paquetes del snack BerryTi en una semana.

La presentación de bolitas cubiertas (grageas) del snack BerryTi es muy bien aceptada por las persona encuestadas, ya que el 48.7% las prefiere.

El 88.2 % de las personas encuestadas prefiere una presentación de 35 gr para el snack BerryTi.

El 72.6% de las personas están dispuestas a pagar de S/. 3.00 a S/. 4.00 soles por el snack de 35 gr.

4.2. Demanda y oferta

4.2.1. Estimación del mercado potencial.

El mercado potencial es el que está conformado por los clientes que cumplen con las características de segmentación para nuestro producto. Consideramos la Zona 6 y Zona 7 para este mercado.

Tabla 6: Mercado Potencial

Zona	Distrito	Mercado Potencial 2017	Mercado Potencial 2018	Mercado Potencial 2019	Mercado Potencial 2020	Mercado Potencial 2021
6	Jesús María	22,640	22,898	23,159	23,423	23,690
6	Lince	16,136	16,320	16,506	16,694	16,884
6	Pueblo Libre	23,800	24,072	24,346	24,624	24,904
6	Magdalena	17,420	17,618	17,819	18,022	18,228
6	San Miguel	44,514	45,022	45,535	46,054	46,579
	TOTAL ZONA 6	124,510	125,929	127,365	128,817	130,286
7	Miraflores	28,985	29,315	29,650	29,988	30,329
7	San Isidro	18,305	18,513	18,724	18,938	19,154
7	San Borja	40,017	40,474	40,935	41,402	41,874
7	Surco	125,334	126,763	128,208	129,670	131,148
7	La Molina	62,755	63,471	64,194	64,926	65,666
	TOTAL ZONA 7	275,396	278,536	281,711	284,923	288,171
	TOTAL	399,906	404,465	409,076	413,740	418,456

4.2.2 Estimación del mercado disponible

Es el conjunto de consumidores del mercado potencial que podría comprar o están interesados en nuestro producto.

Para el cálculo del mercado disponible se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Mercado Disponible} = \text{Mercado potencial} * \text{Pregunta 1} * \text{Pregunta 2}$$

Las preguntas de la encuesta que sirvieron para el filtro fueron las siguientes:

1. En su alimentación, ¿Qué consume como snack? a)chocolate b) berries c) ambos
2. ¿Estaría dispuesto a comprar un snack de berries cubiertos con chocolate?

El resultado fue el siguiente:

$$\text{Mercado disponible} = \text{Mercado potencial} * 39\% * 87\%$$

Tabla 7: Mercado Disponible

Zona	Distrito	Mercado Disponible 2017	Mercado Disponible 2018	Mercado Disponible 2019	Mercado Disponible 2020	Mercado Disponible 2021
6	Jesús María	7,682	7,769	7,858	7,947	8,038
6	Lince	5,475	5,537	5,600	5,664	5,729
6	Pueblo Libre	8,075	8,168	8,261	8,355	8,450
6	Magdalena	5,910	5,978	6,046	6,115	6,185
6	San Miguel	15,104	15,276	15,450	15,626	15,804
	TOTAL ZONA 6	42,246	42,728	43,215	43,708	44,206
7	Miraflores	9,835	9,947	10,060	10,175	10,291
7	San Isidro	6,211	6,282	6,353	6,426	6,499
7	San Borja	13,578	13,733	13,889	14,048	14,208
7	Surco	42,526	43,011	43,501	43,997	44,499
7	La Molina	21,293	21,536	21,781	22,029	22,281
	TOTAL ZONA 7	93,442	94,507	95,585	96,674	97,776
	TOTAL	135,688	137,235	138,800	140,382	141,982

4.2.3. Estimación del mercado efectivo

Es el conjunto de consumidores del mercado disponible que se encuentra dispuesta a comprar nuestro producto Berry Ti y pagaría el precio propuesto.

Se utiliza la siguiente fórmula para el cálculo de este mercado:

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{Mercado disponible} * \text{Pregunta 12}$$

Las preguntas que se utilizaron para el filtro fueron las siguientes:

Pregunta 12 ¿Comprarías nuestro snack Berry Ti?

El resultado fue el siguiente:

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{Mercado disponible} * 97\%$$

Tabla 8: Mercado Efectivo

Zona	Distrito	Mercado Efectivo 2017	Mercado Efectivo 2018	Mercado Efectivo 2019	Mercado Efectivo 2020	Mercado Efectivo 2021
6	Jesús María	7,451	7,536	7,622	7,709	7,797
6	Lince	5,311	5,371	5,432	5,494	5,557
6	Pueblo Libre	7,833	7,923	8,013	8,104	8,197
6	Magdalena	5,733	5,799	5,865	5,931	5,999
6	San Miguel	14,651	14,818	14,987	15,157	15,330
TOTAL ZONA 6		40,979	41,446	41,919	42,396	42,880
7	Miraflores	9,540	9,648	9,758	9,870	9,982
7	San Isidro	6,024	6,093	6,163	6,233	6,304
7	San Borja	13,171	13,321	13,473	13,626	13,781
7	Surco	41,250	41,720	42,196	42,677	43,164
7	La Molina	20,654	20,889	21,128	21,368	21,612
TOTAL ZONA 7		90,639	91,672	92,717	93,774	94,843
TOTAL		131,618	133,118	134,636	136,170	137,723

4.2.4 Estimación del mercado objetivo

Son los consumidores ideales de nuestro producto, los obtenemos luego de los filtros iniciales de mercado disponible y efectivo. Tomamos un porcentaje % base y un porcentaje % de crecimiento diferente por sabor, ya que si bien el aguaymanto (Golden Berry) es un berrie muy conocido en Perú, el arándano (Blueberry) está mostrando tendencia al alza por ser uno de los preferidos por los consumidores actualmente.

MERCADO OBJETIVO POR SABORES

Tabla 9: Mercado Objetivo Sabores

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
BLUEBERRY	1,768	2,145	2,532	2,926	3,330
GOLDEN BERRY	2,752	3,247	3,753	4,271	4,799
RASPBERRY	573	725	880	1,038	1,200
TOTAL	5,093	6,118	7,165	8,235	9,329

4.2.5. Frecuencia de compra

Tabla 10: Frecuencia de Compra Perfil del Cliente

Respuestas	Cantidad	%	Consumo/Semana	Veces al año	Frecuencia de compra
1 - 3 chocolates	69	55%	2	104	57
4 - 6 chocolates	49	39%	5	260	102
7 - 9 chocolates	7	6%	8	416	23
10 chocolates a más	0	0%	10	520	0
TOTAL	125	100%			183

Tomamos como referencia la *Pregunta 6 ¿Con qué frecuencia consume el chocolate de la marca elegida?*, y se elabora una tabla de frecuencia con los resultados para obtener una cantidad de compra anual.

Se toma como referencia 52 semanas al año.

4.2.6. Cuantificación anual de la demanda

Para calcular la demanda se realiza la siguiente fórmula:

Mercado Objetivo * Frecuencia de compra

En el siguiente cuadro podemos ver el resumen de la demanda por sabores para todos los años que dure el proyecto.

Tabla 11: Demanda Anual Sabores

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
BLUEBERRY	96,850	117,545	138,700	160,321	182,417
GOLDEN BERRY	150,773	177,907	205,640	233,982	262,944
RASPBERRY	31,411	39,711	48,197	56,871	65,736
TOTAL	279,034	335,163	392,536	451,174	511,097

Del cuadro podemos analizar que la demanda va incrementando en 20% para el primer año, 17% para el segundo año, 14.93% para el tercer año y 13.28% para el 4to año.

4.2.7. Estacionalidad

Pregunta 10 ¿En qué estación del año suele consumir más chocolate?

Tabla 12: Estacionalidad

ESTACION	CANTIDAD	%
Verano	5	4%
Otoño	38	30%
Invierno	64	51%
Primavera	18	14%
TOTAL	125	100%

Se ajusta la estacionalidad del año 1 por inicio de operaciones y se aplican los resultados de la encuesta como estacionalidad del año 2 en adelante.

4.2.8. Programa de Ventas en unidades y valorizado.

TOTAL VENTAS EN UNIDADES POR AÑO

Tabla 13: Total Ventas Unidades por Año

Meses	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	930	4,469	5,234	6,016	6,815
Febrero	930	4,469	5,234	6,016	6,815
Marzo	930	4,469	5,234	6,016	6,815
Abril	17,672	33,963	39,777	45,719	51,791
Mayo	17,672	33,963	39,777	45,719	51,791
Junio	17,672	33,963	39,777	45,719	51,791
Julio	55,807	57,201	66,993	77,000	87,227
Agosto	55,807	57,201	66,993	77,000	87,227
Setiembre	55,807	57,201	66,993	77,000	87,227
Octubre	18,602	16,088	18,842	21,656	24,533
Noviembre	18,602	16,088	18,842	21,656	24,533
Diciembre	18,602	16,088	18,842	21,656	24,533
TOTAL	279,034	335,163	392,536	451,174	511,097

La información obtenida de la frecuencia de compra de los consumidores y la estacionalidad nos ayuda a elaborar el cuadro de ventas proyectadas para todos los años del proyecto.

En la siguiente tabla se muestran la información de ventas para cada año, separadas por canales de venta. La distribución de cada canal la obtuvimos con la información de la *pregunta 19*.
¿Dónde le gustaría obtener nuestro snack Berry Ti?

VENTAS POR TIPO DE CANAL

Tabla 14: Resumen total Soles por Tipo de Canal

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
TIENDAS DE CONVENIEN	Sl. 248,340	Sl. 298,295	Sl. 349,357	Sl. 401,544	Sl. 454,876
KIOSKOS	Sl. 169,932	Sl. 204,114	Sl. 239,055	Sl. 274,765	Sl. 311,258
MÁQUINAS EXPENDEDOR	Sl. 99,336	Sl. 119,318	Sl. 139,743	Sl. 160,618	Sl. 181,950
TOTAL	Sl. 517,608	Sl. 621,728	Sl. 728,155	Sl. 836,927	Sl. 948,085
IGV	Sl. 93,169	Sl. 111,911	Sl. 131,068	Sl. 150,647	Sl. 170,655
TOTAL incl	Sl. 610,777	Sl. 733,639	Sl. 859,222	Sl. 987,574	Sl. 1,118,740

4.3. Mezcla de Marketing

4.3.1. Producto

Obtuvimos como resultado de las encuestas y Focus Group realizados por nuestra empresa, la siguiente información con la que pudimos mejorar el producto y ajustarlo con las recomendaciones recopiladas.

a) Logo

Ilustración 15: Logos Antes y Después Berry Ti



Cambios sugeridos:

Se realiza el cambio del logo considerando la aplicación de colores verdes por que representa la naturaleza que transmiten los berries, este color representa vida sana y energía.

Como ISOTIPO optamos por la síntesis de una hoja que transmite un concepto natural.

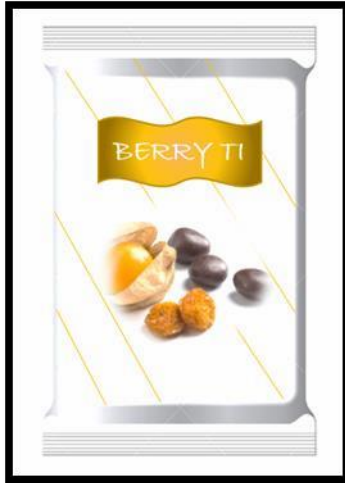
Para el tipo de letra empleado en "BERRY TI" se usó la tipografía (Freehand 575BT) de una familia tipográfica que transmite una vida sana: tiene colores blancos y amarillos, acompañado de efectos visuales que le dan un concepto más Premium.

Para el Slogan "El sabor del Berry deshidratado" se usó de acorde a las encuestas y focus group que arrojaban que el concepto de Berry iba relacionado con sabor. Se usó la tipografía (always*forever)

b) Envase

ANTES

Ilustración 16: Envase Berry Ti (prototipo)



DESPUES

Ilustración 17: Envase Berry Ti final



Cambios sugeridos:

Se realiza el cambio del empaque a uno que sea más práctico de llevar y de abrir. Se añade un abre fácil en la parte superior del envase. Así mismo, se cambian los colores para que esté más relacionado al sabor del producto. Respecto al tamaño del producto, la presentación de 35 g propuesta fue aceptada, ya que consideran que es la cantidad adecuada al momento de consumir un snack como antojo.

4.3.2. Precio

Análisis de precios de la competencia directa

Existen tres empresas que elaboran y comercializan berries, específicamente el aguaymanto/golden berrie, cubierto de chocolate.

a) Candela

Elabora y comercializa aguaymanto deshidratado cubierto de chocolate negro, así como también otros productos a detalle como nueces, aceite, harina, bebidas nutritivas y snacks naturales. Cuenta también con una línea de chocolates en barra de diferentes sabores (quinua, castañas, kiwicha y coco)

Aguaymanto deshidratado cubierto de chocolate negro

- Presentaciones de 50g y 200g
- Precio de venta al público S/. 8.00 soles (50g) – S/. 29.00 soles (200 g)

b) Vallealto

Elabora y comercializa aguaymanto deshidratado cubierto de chocolate bitter. Así mismo, cuenta con una amplia gama de snacks saludables de frutos secos como pasas, nueces, almendras, pistachos, maníes, cashews, entre otros.

Aguaymanto deshidratado cubierto de chocolate negro

- Presentaciones de 35g y 140g
- Precio de venta al público S/. 4.00 soles (35g) – S/. 20.00 soles (140 g)

c) Entre Cerros

Elabora y comercializa aguaymanto deshidratado cubierto de chocolate bitter al 70% (cacao). Cuenta con su línea de productos naturales como chía, aceite de sachá inchi, harina de sachá inchi, miel de abeja.

Aguaymanto deshidratado cubierto de chocolate negro

- Presentación de 100g
- Precio de venta al público S/. 9.50 soles

4.3.3. Plaza

La distribución de cada canal la obtuvimos con la información de los resultados de las encuestas realizadas con la pregunta **¿Dónde le gustaría obtener nuestro snack Berry Ti?**

Tabla 15: Lugares de Compra

Lugar de compra	Participación %
Tiendas de conveniencia	20%
Kioskos	20%
Máquinas expendedoras	10%
TOTAL	100%

En el análisis de la plaza se establecieron los canales de distribución y el porcentaje de participación. Los supermercados, bodegas, tiendas de conveniencia, kioskos y máquinas expendedoras son los lugares en donde los consumidores prefieren comprar nuestro snack y cada uno cuenta con una participación de 20%, 30%, 20%, 20% y 10% respectivamente.

CANAL SUPERMERCADOS

En Lima metropolitana existen más de 100 supermercados, entre los cuales encontramos a Wong, Metro, Plaza Vea, Vivanda y Tottus. De acuerdo con la población encuestada se identifican los supermercados que se encuentran dentro de las zona 2, zona 6 y zona 7 de Lima metropolitana.

Tabla 16: Locales Plaza Vea

PLAZA VEA (25) 	
Los Olivos	- Av. Universitaria Cdra. 13 Los Olivos - Av. Antúnez de Mayolo Cdra 9 Esquina con Calle Orión Mz B1 Lt 2 - Urb Mercurio
Jesús María	- Av. Brasil 1599 - Av. Felipe Santiago Salaverry S/N. Intersección con la Av. Punta del Este
Lince	- Av. Arequipa No 2250.
Magdalena	- Jr. Bolognesi 447 - Jr. José Galvez N°780-782 Mz. 80 Lote 32-33
San Miguel	- Av. La Paz 2561 - Av. La Marina 2155
Miraflores	- 4651 Avenida Arequipa, Miraflores
San Isidro	- Av. Camino Real 1335. - Av. Belén manzana V lote s/n - Av. Paseo de la Republica # 3440 - San Isidro
San Borja	- Calle Remington 151-159 - Av. Angamos Este 2337 - Calle Morelli cuadra uno (Centro Comercial La Rambla)
Santiago de Surco	- Av. Jacarandá 890 Urb. Valle Hermoso - Av. Tomás Marsano 5000 - Av. Benavides cdra 51 s/n. - Mz. B2 Lt. 10 Urb. Los Rosales Surco. (cdra 1 de Av. Ayacucho) - Av. Caminos del Inca 351, Chacarilla - Av. Javier Prado Este 4200 - Av. Aviación 5150 Tienda B Urb. Residencial Higuiereta

Tabla 17: Locales Metro

METRO (11)	
	
METRO (11)	
Jesús María	
- Gral. Garzón Nro. 1337, Jesús María - Av. Gregorio Escobedo Nro. 1050, Jesús María - C.C. San Felipe s/n Int. 67C, Residencial San Felipe, Jesús María	
Lince	
- Av. General Arenales Nro. 1737, Lince	
Pueblo Libre	
- Av. Sucre Nro. 550-552, Pueblo Libre	
San Miguel	
- Av. Venezuela Nro. 5415, San Miguel - Av. La Marina cdra. 25, San Miguel	
Miraflores	
- Av. Benavides Nro. 620, Miraflores - Calle Shell Nro. 250, Miraflores	
San Borja	
- Av. Benjamin Doig Brent s/n esq. Av. Angamos con Av. Aviación, San Borja	
La Molina	
- Av. La Molina Nro. 1068 esq. con Las Zarcamoras, La Molina	

Tabla 18: Locales Tottus

TOTTUS (8)	
	
TOTTUS (8)	
Los Olivos	
- Av. El Zinc 290 Los Olivos	
La Molina	
- Av. La Fontana 790 Urb. La Riviera de Monterrico II Etapa La Molina - Calle N° 7 cruce con Calle El Sauce La Molina	
San Borja	
- Av. San Luis 2399 San Borja	
San Isidro	
- Calle Las Begonias 785 Urb. Jardín San Isidro	
San Miguel	
- Av. La Marina N° 2355 Urbanización Maranga San Miguel	
Surco	
- Av. Javier Prado Este Nro. 4010 Urb. Fundo Monterrico Chico Santiago De Surco - Av. Los Próceres Nro. 1030 Int. 7 End. Santa Amalia Santiago De Surco	

CANAL TIENDAS DE CONVENIENCIA

Actualmente en Lima metropolitana existen cinco principales cadenas de tiendas por conveniencia: Viva, Repshop, Mimarket, Listo y Tambo. Estas tiendas por conveniencia las podemos encontrar en diversos puntos de la ciudad y se espera que su expansión crezca cuatro veces más en el Perú.

CANAL MÁQUINAS EXPENDEDORAS

Las máquinas expendedoras se han convertido en un nuevo y estratégico canal de distribución, ya que las podemos encontrar en universidades, institutos, colegios, hospitales, clínicas, centros empresariales, gimnasios, entre otros.

POLITICA DE PAGO POR CADA CANAL

Se realiza el siguiente cuadro de políticas de pago de acuerdo a cada canal de distribución.

Tabla 19: Política de Pago por Canal

CANAL	PAGO	CRÉDITO
KIOSKOS	Contado	
TIENDAS DE CONVENIENCIA		60 días
MAQUINAS EXPENDEDORAS		30 días

Debido a que la empresa no cuenta con liquidez suficiente, nuestras políticas de pago deben de ajustarse a la capacidad de endeudamiento actual de la empresa porque se puede ver comprometida. Por este motivo, no se cuenta con más opciones para ofrecer créditos a nuestros clientes.

4.3.4. Promoción

4.3.4.1. Campaña de Lanzamiento

Ilustración 18: Facebook Berry Ti

Cuenta de Facebook **BerryTi**.

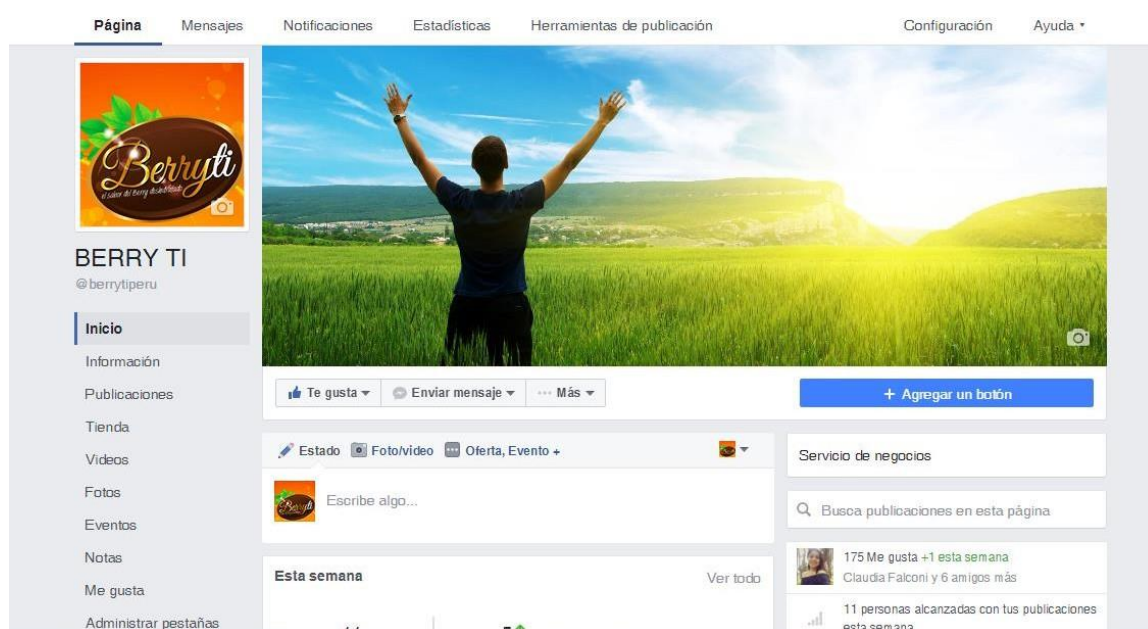
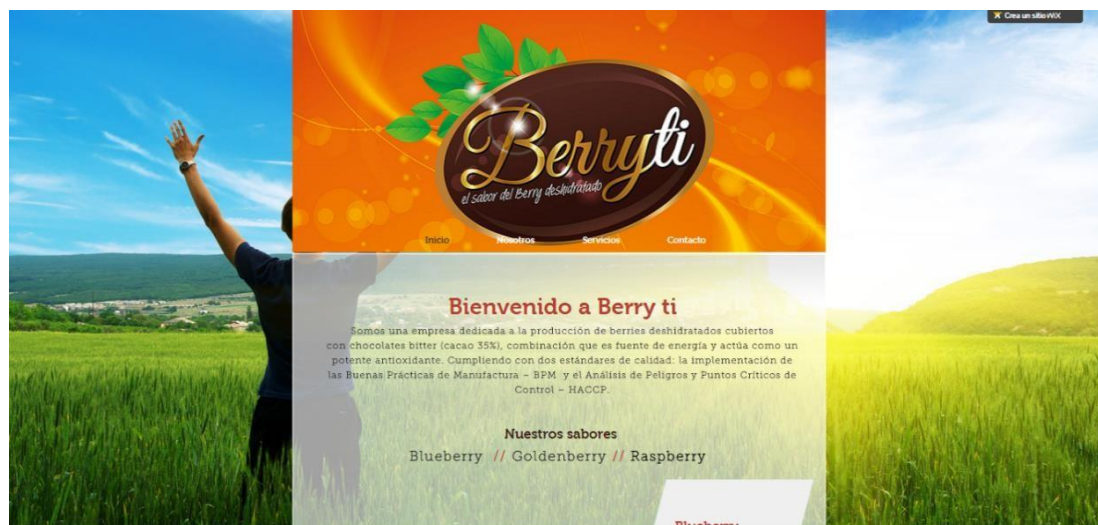


Ilustración 19: Página Web Berry Ti



4.3.2.2 Promoción para todos los años

SAMPLING DEGUSTACIONES



ITEM	2017	2018	2019	2020	2021
% Sampling	1.50%	1.00%	0.50%	0.40%	0.00%
Unidades	4,186	3,352	1,963	1,805	0

El sampling se irá reduciendo anualmente hasta llegar al último año a cero, ya que es en los primeros años en donde se deben realizar mayor actividades de degustaciones.

Para el tema de participación en ferias, hemos elegido la siguiente ya que se acopla más a lo que es nuestro producto.

DIVERSAS FERIAS EN LAS CUALES SE PUEDE PARITICIPAR

FERIA BIOLOGICA EN MIRAFLORES

(Cal. 15 de Enero, parque Reducto 2, Miraflores)
Sábados 8 a.m. - 3 p.m.



Capítulo V: Estudio legal y organizacional

5.1. Estudio legal

5.1.1. Forma societaria

INVERSIONES SCM S.A.C es una sociedad anónima cerrada que cuenta con 03 socios. El capital social de INVERSIONES SCM S.A.C estará conformado de la siguiente manera:

Tabla 20: Capital Social

CAPITAL SOCIAL		
Accionistas	%	Cargo
Shirley Trujillo	33.33%	Gerente General
Mateo Jorge	33.33%	Gerente Financiero
Carlos Vargas	33.33%	Gerente Comercial
TOTAL	100%	

Actividades y Valorización

Tabla 21: Actividades y Valorización – Forma Societaria

ACTIVIDAD	DETALLES	TIEMPO DURACIÓN	V.V.	IGV 18%	P.V.
Búsqueda de Nombre	Se realiza la búsqueda en cualquiera de las oficinas registrales de la SUNARP o a través del Sistema de Publicidad Registral en Línea (SPRL).	30 días hábiles	S/. 5.00	S/. 0.90	S/. 5.90
Reserva de Nombre	Este trámite también se puede realizar en una oficina de la SUNARP o en línea mediante el SPRL.		S/. 18.00	S/. 3.24	S/. 21.24
Elaboración de la minuta y escritura pública	La minuta consta del pacto social y los estatutos. Se requiere contratar los servicios de un abogado.	5 días hábiles	S/. 200.00	S/. 36.00	S/. 236.00
	Consiste en acudir a una notaría y llevarle la minuta a un notario público para que la revise y la eleve a Escritura Pública.		S/. 150.00	S/. 27.00	S/. 177.00
Elevar la escritura pública en la SUNARP	Inscripción de la empresa con la escritura pública en SUNARP.	30 días hábiles	S/. 90.00	S/. 16.20	S/. 106.20
Obtención del RUC	Para sacar el número de Registro Único del Contribuyente (RUC), se debe ir a la SUNAT.	1 día hábil	Sin costo	Sin costo	Sin costo
TOTAL			S/. 463.00	S/. 83.34	S/. 546.34

5.1.2. Registro de marcas y patentes

Actividades y Valorización

Tabla 22: Actividades y Valorización – Registro de marcas y patentes

ACTIVIDAD	DETALLES	TIEMPO DURACIÓN	V.V.	IGV 18%	P.V.
Búsqueda de antecedentes fonéticos y figurativos	Es necesario realizar esta búsqueda para saber si ya está registrada alguna marca que, en palabras o imágenes, sea igual o similar a la que uno quiere solicitar.	60 días hábiles	Fonético S/.30.99	Fonético S/.5.57	Fonético S/.36.57
			Figurativo o S/. 38.46	Figurativo S/. 6.92	Figurativo S/. 45.38
Solicitud de registro	Una vez presentada la solicitud la Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI evalúa la descripción de la marca, la clase en la que esta se pretende registrar, entre otros requisitos.		S/.534.99	S/.96.30	S/.631.29
Publicación en diario oficial	Se emite una orden con la marca a registrar, para que esta sea publicada por única vez en el diario oficial "El Peruano".	30 días hábiles			
TOTAL			S/. 604.44	S/. 108.80	S/. 713.24

5.1.3. Licencias y Autorizaciones

Actividades y Valorización

Tabla 23: Actividades y Valorización – Licencia y Autorizaciones

ACTIVIDAD	DETALLES	TIEMPO DURACION	V.V	IGV 18%	P.V.
Licencia de funcionamiento	Se obtendrá en la Municipalidad de Los Olivos. Requisitos: Nro. RUC y DNI, Vigencia de poder, Inspección Técnica de Defensa Civil	15 días hábiles	S/. 97.86	S/. 17.61	S/.115.47
Defensa Civil	Consiste en evaluar las condiciones de seguridad tanto física como espacial de la edificación.	15 días hábiles	S/. 556.20	S/.100.11	S/.656.316
Registro Sanitario - DIGESA	Documento que autoriza a una empresa fabricar y envasar un producto destinado al consumo humano. Al ser una MYPE pagamos sólo el 02% U.I.T.	7 días hábiles	S/. 69.00	S/. 12.40	S/. 81.42
TOTAL			S/. 723.06	S/.130.12	S/. 853.18

5.1.4. Legislación laboral

Actividades y Valorización

Tabla 24: Actividades y Valorización – Legislación Laboral

ACTIVIDAD	DETALLES
Planilla	Todas las empresas que se encuentran dentro del ámbito de lo formal cuentan con una planilla de remuneraciones, planilla de jornales o como la denominen.
Jornada de Trabajo	La jornada máxima legal prevista en la Constitución Política del Perú es de ocho (08) horas diarias o de cuarenta y ocho (48) horas semanales.
Gratificación	Las gratificaciones legales constituyen un beneficio social que se otorga dos (2) veces al año y que, justamente por la coincidencia de fechas, es que se denominan gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad.
CTS	La CTS es un beneficio social que permite prever el riesgo que origina el cese de una relación laboral y la consecuente pérdida de ingresos en la vida de una persona.
EsSalud	La empresa se hace cargo del pago a ESSALUD, es un 9% del sueldo del empleado.

5.1.5. Legislación tributaria

Actividades y Valorización

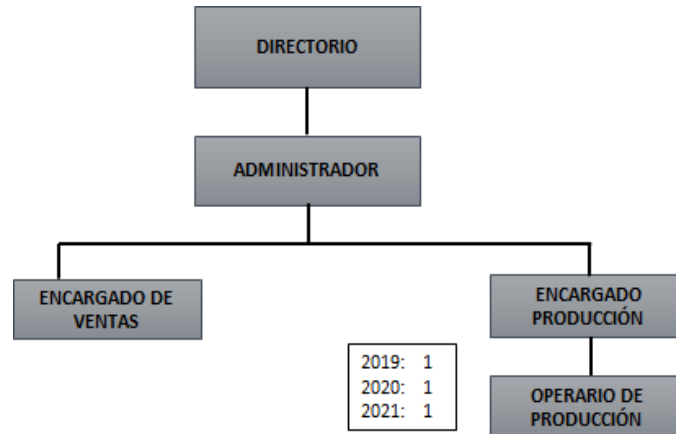
Tabla 25: Actividades de Valorización – Legislación Tributaria

ACTIVIDAD	DETALLES	
Impuesto General a las Ventas (IGV)	El IGV o Impuesto General a las Ventas es un impuesto que grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere.	18%
Impuesto a la Renta	El impuesto a la renta es un tributo que se determina anualmente, gravando las rentas que provengan del trabajo y de la explotación de un capital, ya sea un bien mueble o inmueble.	28%

5.2. Estudio organizacional

5.2.1. Organigrama funcional.

Se diseña que contempla a todos los integrantes de la empresa que participan de la operación:



5.2.2. Servicios Tercerizados

Tabla 26: Servicios de Tercerización

CARGO	AREA	CANTIDAD
Contador	Administrativa	1
Limpieza	Administrativa	1
Servicio de transporte	Producción	1

La empresa va a tercerizar un contador y una persona de limpieza en el área administrativa. En el área de producción se tercerizará el servicio de transporte.

5.2.3. Descripción de puestos de trabajo.

A continuación, se procede a detallar el perfil de cada puesto:

Administrador: Encargado de administrar los recursos de la empresa, tanto económicos como materiales. Supervisa el correcto manejo de las áreas

Encargado de Producción: Supervisar la transformación de la materia prima en el producto terminado. Cumple los manuales de procesos y también cumple con las BPM.

Operador de producción: Desarrolla la producción de acorde a lo establecido por el Jefe de Producción. Cumple con los manuales de procesos y con las BPM.

5.2.4 Aspectos Laborales

- a) Forma de contratación de puestos de trabajo y servicios tercerizados.

Tabla 27: Contratación de puestos de trabajo y servicios tercerizados

CARGO	TIPO DE CONTRATO
Administrador	Contrato de naturaleza temporal (Sujeto a modalidad)
Jefe Comercial	Contrato de naturaleza temporal (Sujeto a modalidad)
Jefe de Producción	Contrato de naturaleza temporal (Sujeto a modalidad)
Operador de Producción	Contrato de naturaleza temporal (Sujeto a modalidad)
Contador (Tercerizar)	Contrato de locación de servicios
Personal de limpieza (Tercerizar)	Contrato de locación de servicios

- b) Régimen laboral de puestos de trabajo

“El Régimen de Promoción y Formalización de las MYPES se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que presten servicios en las Micro y Pequeñas Empresas, así como a sus conductores y empleadores.”

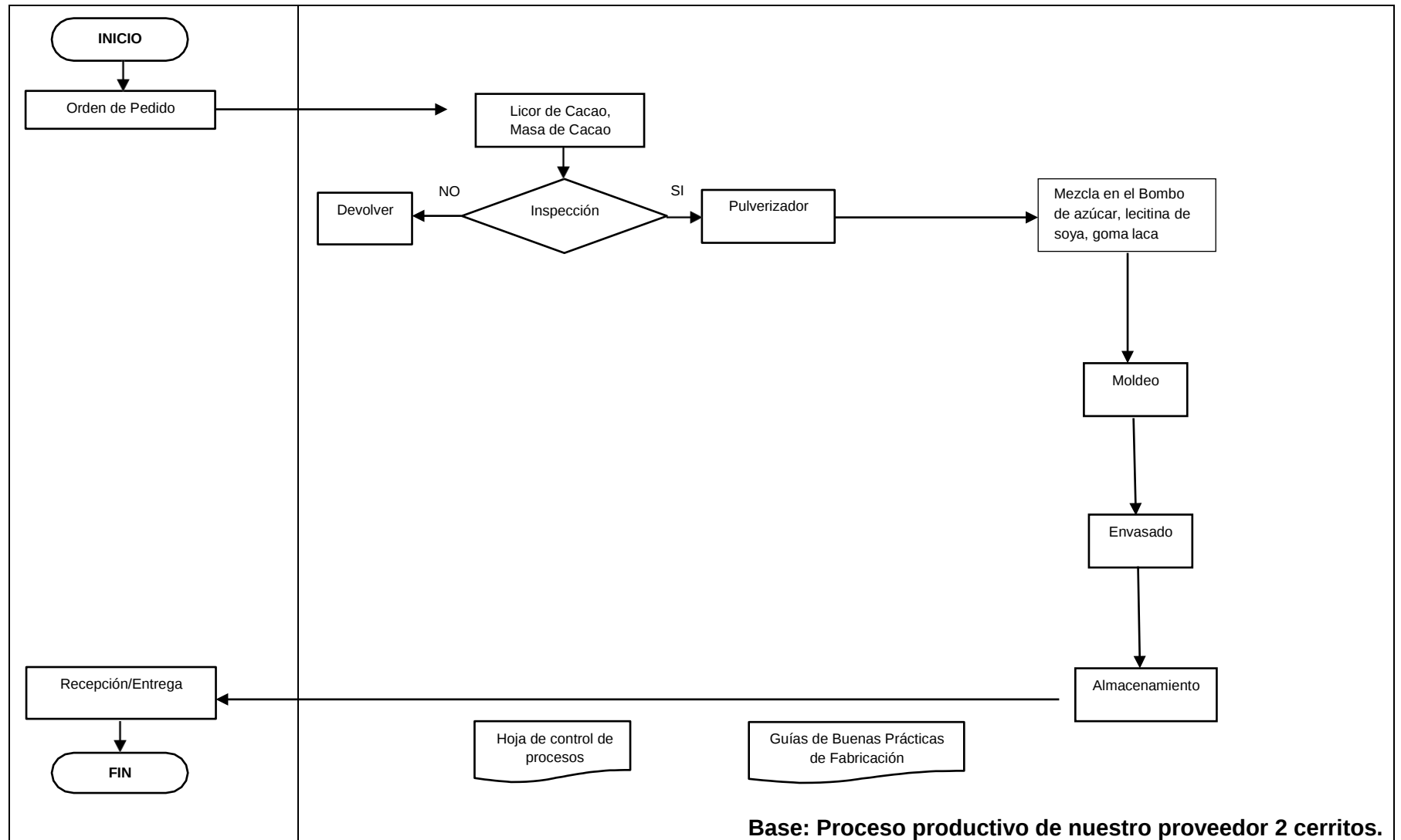
Tabla 28: Régimen para Pequeña Empresa

Régimen para Pequeña Empresa
Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
Derecho a participar en las utilidades de la empresa
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

Capítulo VI: Estudio técnico

6.2. Diagrama de flujo de proceso de producción



6.2.2. Programa de producción

Tabla 29: Programa de producción 2017

2017																
Estacionalidad																
Sabor	%		dic-16	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL
BLUEBERRY		unidades		323	323	323	6,134	6,134	6,134	19,370	19,370	19,370	6,457	6,457	6,457	96,850
Sampling	1.50%	unidades	71	5	5	5	92	92	92	291	291	291	97	97	97	1,453
Merma	1%	unidades		3	3	3	61	61	61	194	194	194	65	65	65	969
Inventario Final	5%	unidades	16	16	16	307	307	307	969	969	969	323	323	323	78	78
Inventario Inicial		unidades	0	-16	-16	-16	-307	-307	-307	-969	-969	-969	-323	-323	-323	-
TOTAL UNIDADES BLUEBERRY			87	331	331	621	6,287	6,287	6,949	19,854	19,854	19,209	6,618	6,618	6,374	99,350
TOTAL KILOS BLUEBERRY			2	8	8	16	157	157	174	496	496	480	165	165	159	2,484
GOLDEN BERRY		unidades		503	503	503	9,549	9,549	9,549	30,155	30,155	30,155	10,052	10,052	10,052	150,773
Sampling	1.50%	unidades	110	8	8	8	143	143	143	452	452	452	151	151	151	2,262
Merma	1%	unidades		5	5	5	95	95	95	302	302	302	101	101	101	1,508
Inventario Final	5%	unidades	25	25	25	477	477	477	1508	1508	1508	503	503	503	119	119
Inventario Inicial		unidades	0	-25	-25	-25	-477	-477	-477	-1508	-1508	-1508	-503	-503	-503	-
TOTAL UNIDADES GOLDEN BERRY			135	515	515	967	9,788	9,788	10,818	30,908	30,908	29,903	10,303	10,303	9,919	154,660
TOTAL KILOS GOLDEN BERRY			3	13	13	24	245	245	270	773	773	748	258	258	248	3,867
RASPBERRY		unidades		105	105	105	1,989	1,989	1,989	6,282	6,282	6,282	2,094	2,094	2,094	31,411
Sampling	1.50%	unidades	23	2	2	2	30	30	30	94	94	94	31	31	31	471
Merma	1.00%	unidades		1	1	1	20	20	20	63	63	63	21	21	21	314
Inventario Final	5.00%	unidades	5	5	5	99	99	99	314	314	314	105	105	105	26	26
Inventario Inicial		unidades	0	-5	-5	-5	-99	-99	-99	-314	-314	-314	-105	-105	-105	-
TOTAL UNIDADES RASPBERRY			28	107	107	202	2,039	2,039	2,254	6,439	6,439	6,230	2,146	2,146	2,068	32,223
TOTAL KILOS RASPBERRY			1	3	3	5	51	51	56	161	161	156	54	54	52	806
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR			250	953	953	1,790	18,114	18,114	20,021	57,202	57,202	55,342	19,067	19,067	18,361	286,233
TOTAL KILOS A PRODUCIR			6	24	24	45	453	453	501	1,430	1,430	1,384	477	477	459	7,156

Podemos observar que en el que se considera los 3 productos del proyecto (Blueberry, Goldenberry, Raspberry). El programa se inicia en diciembre del año 0 (2016), que es el tiempo que necesitamos para producir el sampling y el inventario inicial.

En el programa de producción se considera un inventario inicial y final que se arrastra cada mes, y se expresa la producción en kilos y unidades.

Finalmente, el resultado obtenido se lee: El programa de producción para el año 0 es de 2 kilos para el sabor Blueberry, que equivale a 87 unidades, 3 kilos para el sabor Golden Berry, que equivale a 135 unidades y 1 kilo para el sabor Raspberry, que equivale a 28 unidades.

6.2.4. Programa de compras de materias primas e insumos

Tabla 30: Programa de Compras MP – Insumos Anuales

Programa de compras MP-Insumos Anuales	dic-16	2017	2018	2019	2020	2021
Compras licor de cacao (KG)	600	38,400	46,200	54,000	61,800	69,378
Compras Blueberry (KG)	800	39,600	48,800	57,200	66,000	74,240
Compras Golden Berry (KG)	600	46,800	55,200	63,300	72,300	80,460
Compras Raspberry (KG)	800	12,400	16,400	19,600	23,200	26,840
Compras azúcar (KG)	150	5,700	6,900	8,100	9,300	10,406
Compras leticina de soya (KG)	200	6,400	7,600	9,000	10,400	11,460
Compras Goma Laca (KG)	100	3,200	3,800	4,500	5,200	5,730
Compras Manteca Cacao (KG)	300	7,500	9,300	10,800	12,300	13,869
Compras BOPP MATE (MT)	200	11,200	14,000	15,200	18,000	20,400
MATERIALES INDIRECTOS						
Cajas corrugadas	85	6,053	7,327	8,538	9,804	11,054
Cintas de embalaje	15	402	495	513	558	558
TOTAL COMPRAS SIN IGV	S/. 3,850	S/. 177,640	S/. 177,640	S/. 174,090	S/. 352,030	S/. 526,121
IGV	S/. 693	S/. 31,975	S/. 31,975	S/. 31,336	S/. 63,365	S/. 94,702
TOTAL COMPRAS CON IGV	S/. 4,543	S/. 209,616	S/. 254,905	S/. 295,887	S/. 340,857	S/. 382,786

En el programa de compras para cada materia prima, podemos observar la cantidad a comprar y el monto sin IGV y con IGV de las compras, mes a mes por cada año.

Para el caso del licor de cacao, se necesita 600 kilos para el año cero. Las compras para este insumo se realizan por bloques de 30 kilos cada uno, por lo que se requiere comprar 20 bloques de licor de cacao. En este caso no hay excedente debido a que el pedido mínimo es de 1 bloque de 30 kilos y resulta que esta cantidad es exacta

El total de las compras sin IGV asciende a S/. 3, 850.00 soles y con IGV a S/. 693.00 soles para el mes de diciembre del año 0. Cuando las compras generen un excedente, estos pasan al inventario del siguiente mes y así sucesivamente.

En total para el año 1 se compran S/. 177,640.00 soles, incluyendo IGV los materiales indirectos.

6.2.5. Requerimiento de mano de obra directa

Tabla 31: Requerimiento de mano de obra directa

	Segundos				
Medición y pesado de insumos	600	0.5			
Introducción de berries en el bombo y grageado	3600	3			
Mezcla de insumos en el pulverizador	1800	1.5			
Retiro del grageado	300	0.25			
Empaquetado	12	12			
Embalado	180	3			
		20			
	2017	2018	2019	2020	2021
Producción diaria	1,193	1,425	1,660	1,907	2,150
Tiempo de fabricación por unidad	20	20	20	20	20
Tiempo requerido para fabricación	24406	29156	33979	39016	43991
Tiempo efectivo de trabajo	28800	28800	28800	28800	28800
En la contratación de personal siempre los redondeos son hacia el siguiente número	0.85	1.01	1.18	1.35	1.53
	1	1	2	2	2

En el requerimiento de mano de obra directa MOD se considera lo siguiente:

- El horario de trabajo del departamento de producción: Solo es de un turno, 5 días a la semana.
- Las horas efectivas de trabajo en el horario de trabajo: El horario de trabajo es de 5 días a la semana con un turno de 9 horas. Se destinará de las 9 horas, 1 hora para comer. Por lo que se tienen 8 horas efectivas de trabajo.
- Se calcula el tiempo de las actividades realizadas: Información obtenida de las entrevistas a profundidad. Se establecen los tiempos de mano de obra directa en función a la duración de la actividad y las horas efectivas de trabajo.

Con esta información se procede a calcular la cantidad de operarios necesarios para llevar a cabo el proceso productivo.

6.3. Tecnología para el proceso

6.3.1. Maquinarias

Tabla 32: Tecnologías para el Proceso - Maquinarias

Producción	Cantidad	Costo unitario	Costo total sin IGV	IGV	Costo total con IGV
ACTIVOS DEPRECIABLES					
Bombo para grageado	1	S/. 42,000	S/. 42,000	S/. 7,560	S/. 49,560
Pulverizador para bañado	1	S/. 15,000	S/. 7,000	S/. 1,260	S/. 8,260
Máquina empaquetadora	1	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 1,800	S/. 11,800

6.3.2. Equipos

Tabla 33: Tecnologías para el Proceso - Equipos

Producción	Cantidad	Costo unitario	Costo total sin IGV	IGV	Costo total con IGV
ACTIVOS DEPRECIABLES					
Computadora	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
Congeladora	1	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 360	S/. 2,360
Aire acondicionado	1	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 540	S/. 3,540
Administración					
ACTIVOS DEPRECIABLES					
Computadora	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
ACTIVOS NO DEPRECIABLES					
Impresora	1	S/. 350	S/. 350	S/. 63	S/. 413
Ventas					
ACTIVOS DEPRECIABLES					
Computadora	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
ACTIVOS NO DEPRECIABLES					
Impresora	1	S/. 350	S/. 350	S/. 63	S/. 413

Los equipos que necesitaremos para el área de producción son activos fijos depreciables. Se adquirirá una computadora, una congeladora y un aire acondicionado.

Los equipos que necesitaremos para el área de administración son activos fijos depreciables y no depreciables. Se adquirirá una computadora (activo fijo depreciable) y una impresora (activo fijo no depreciable).

Los equipos que necesitaremos para el área de ventas son activos fijos depreciables y no depreciables. Se adquirirá una computadora (activo fijo depreciable) y una impresora (activo fijo no depreciable).

Capítulo VII: Estudio económico y financiero

7.1. Inversiones

7.1.1. Inversión en Activo Fijo Depreciable.

Tabla 34: Inversión en Activo Fijo Depreciable.

Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Valor Total	I.G.V.	Total Precio
PRODUCCIÓN			S/. 74,500	S/. 13,410	S/. 87,910
Bombo para grageado	1	S/. 42,000	S/. 42,000	S/. 7,560	S/. 49,560
Pulverizador para bañado	1	S/. 15,000	S/. 15,000	S/. 2,700	S/. 17,700
Máquina empaquetadora	1	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 1,800	S/. 11,800
Congeladora	1	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 360	S/. 2,360
Aire acondicionado	1	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 540	S/. 3,540
Computadora	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
ADMINISTRACIÓN			S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
Computadora	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
VENTAS			S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
Computadora	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 450	S/. 2,950
TOTAL ACTIVO FIJO			S/. 79,500	S/. 14,310	S/. 93,810

Elaboramos un cuadro resumen de la inversión por área (separando el IGV). Es importante identificar siempre el IGV por separado.

El cuadro se interpreta de la siguiente manera: La inversión en activo fijo depreciable asciende a S/. 93,810.00 soles que incluye el activo fijo necesario para las tres áreas de la empresa: administración, ventas y producción.

Es normal que este valor sea alto, ya que corresponde a la compra inicial para comenzar a operar el negocio. Debemos plasmar todo el MEHUMU depreciable por área indicando el costo, IGV y el costo total incluyendo el IGV.

7.1.3. Inversión en Gastos Pre-Operativos

Tabla 35: Inversión en Gastos Pre-Operativos

Concepto	Cant.	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Importe Total
Activo Fijo No Depreciable			S/. 2,340.00	S/. 421.20	S/. 2,761.20
Balanza Electrónica 50 Kg	1	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 45.00	S/. 295.00
Mesa de acero (3 mts x 1 m x 1 m)	1	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 63.00	S/. 413.00
Bandeja inoxidable (3 mts x 1 m)	3	S/. 30.00	S/. 90.00	S/. 16.20	S/. 106.20
Lavadero acero	1	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 90.00	S/. 590.00
Escritorio	3	S/. 100.00	S/. 300.00	S/. 54.00	S/. 354.00
Silla	3	S/. 50.00	S/. 150.00	S/. 27.00	S/. 177.00
Impresora	2	S/. 350.00	S/. 700.00	S/. 126.00	S/. 826.00
Utensilios, Enseres y Equipos			S/. 250.29	S/. 1,640.77	
Útiles de limpieza	1		S/. 384.40	S/. 69.19	S/. 453.59
Útiles de oficina	1		S/. 306.08	S/. 55.09	S/. 361.17
Útiles de planta (uniformes)	1		S/. 700.00	S/. 126.00	S/. 826.00
Acondicionamiento de Local			S/. 1,300.00	S/. 234.00	S/. 1,534.00
Pozo de tierra más instalación	1	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 153.00	S/. 1,003.00
Pintura más mano de obra	1	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 54.00	S/. 354.00
Lavadero c/accesorios e instalación	1	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 27.00	S/. 177.00
Marketing de Lanzamiento			S/. 2,198.92	S/. 395.81	S/. 2,594.73
Sampling	1	S/. 698.92	S/. 698.92	S/. 125.81	S/. 824.73
Lanzamineto de marca	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 270.00	S/. 1,770.00
Remuneraciones diciembre			S/. 7,323.00	S/. -	S/. 7,323.00
Administrador	1	S/. 3,085.00	S/. 3,085.00	S/. -	S/. 3,085.00
Encargado de producción	1	S/. 2,619.00	S/. 2,619.00	S/. -	S/. 2,619.00
Operario de producción	1	S/. 1,619.00	S/. 1,619.00	S/. -	S/. 1,619.00
Servicios diciembre			S/. 300.00	S/. 54.00	S/. 354.00
Luz, agua, telefono, internet	1	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 54.00	S/. 354.00
Alquiler Adelantado (diciembre)			S/. 3,500.00	S/. -	S/. 3,500.00
TOTAL			S/. 16,961.92	S/. 1,355.29	S/. 19,707.70
Garantía de Alquiler	2	S/. 3,500.00	S/. 7,000.00	S/. -	S/. 7,000.00
TOTAL GASTOS PRE OPERATIVOS			S/. 23,961.92	S/. 1,355.29	S/. 26,707.70

Concepto	Precio sin Igv	Igv	Precio con Igv
Diseño web y hosting	S/. 450.00	S/. 81.00	S/. 531.00
Volantes, tarjetas, banner	S/. 250.00	S/. 45.00	S/. 295.00
Alquiler feria ECOMARKET	S/. 600.00	S/. 108.00	S/. 708.00
Decorado Stand	S/. 200.00	S/. 36.00	S/. 236.00
TOTAL	S/. 1,500.00	S/. 270.00	S/. 1,770.00

Los gastos pre operativos son los gastos que se realizan en el periodo previo al inicio de operaciones. Por ejemplo: los gastos correspondientes al mes de diciembre (año cero) antes de iniciar el año 1.

Los gastos pre operativos comprenden: gastos de adecuación y puesta en marcha del local, alquiler del local, pago de servicios, utensilios, campañas de lanzamiento, lo que corresponde al mes de diciembre (año 0) y remuneraciones del personal administrativo y de producción.

Todos estos elementos serán los egresos no desembolsables por Amortización y por Gastos por Activos Fijos No Depreciables.

7.1.4. Inversión en Inventarios Iniciales

Tabla 36: Inversión en Inventarios Iniciales

INVENTARIO INICIAL		
Descripción	Costo total	
Materia prima	S/.	3,051.08
Material indirecto	S/.	99.59
Total	S/.	3,150.66
IGV	S/.	567.12
Total con IGV	S/.	3,717.78

Berry Ti es una empresa productiva, por lo que su inversión en inventarios iniciales representa los costos que se realizaron en la producción de diciembre del año 0. El programa de producción comprende: Materia prima y material indirecto.

7.1.5. Inversión en capital de trabajo

Tabla 37: Inversión en capital de trabajo

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial de Caja	0	(24,981)	(24,778)	(22,833)	(22,460)	1,296	(17,526)	6,844	3,221	121,451	(15,109)	58,091
Total Ingresos en Efectivo	668	1,059	3,013	13,090	39,659	20,123	84,646	63,547	180,764	36,811	99,327	21,182
Ventas mensuales	566	898	2,553	11,093	33,610	17,054	71,734	53,854	153,190	31,196	84,175	17,951
Ventas tiendas de conveniencia (60 días)	0	0	1,656	0	16,556	0	31,456	0	99,336	0	66,224	0
Ventas kioscos (contado)	566	566	566	10,762	10,762	10,762	33,986	33,986	33,986	11,329	11,329	11,329
Ventas maquinas expendedoras (30 días)	0	331	331	331	6,291	6,291	6,291	19,867	19,867	19,867	6,622	6,622
IGV Ventas	102	162	460	1,997	6,050	3,070	12,912	9,694	27,574	5,615	15,152	3,231
Total Egresos en Efectivo	25,650	25,837	25,846	35,550	38,363	37,649	77,802	60,326	59,312	51,920	41,235	57,221
Materiales												
Insumos (Incl. IGV)	4,189	4,189	4,189	13,849	11,977	14,809	46,802	36,757	36,226	14,740	11,741	10,148
Personal												
Mano de Obra Directa	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619
Mano de Obra Indirecta	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619	2,619
Personal Administrativo	3,085	3,085	3,085	3,085	3,085	3,085	3,085	3,085	3,085	3,085	3,085	3,085
Personal de Ventas	1,585	1,585	1,585	1,585	1,585	1,585	1,585	1,585	1,585	1,585	1,585	1,585
Gratificación							8,908					8,908
CTS					4,454						4,454	
ESSALUD	630	802	802	802	802	802	802	802	802	802	802	802

Para calcular la Inversión de Capital de Trabajo necesitaremos los siguientes datos: El flujo de caja mensual del año 1, establecer la política de cobranzas, pagos a proveedores, sueldos y tributos.

7.1.7. Resumen de estructura de inversiones

Tabla 38: Resumen de estructura de inversiones

Rubro	Inversión	%
Activo Fijo	93,810	38%
Activos Intangibles	4,747	1.92%
Capital de Trabajo	117,764	48%
Inventario inicial de materiales	3,718	1.51%
Gastos Pre Operativos	26,708	11%
TOTAL	246,746	100%

Nuestra empresa es una empresa productiva, por lo que en nuestro cuadro de Resumen de Estructura de Inversiones se considera considerar 5 elementos en la estructura de inversiones: Activos Tangibles, Activos Intangibles, Gastos Pre-Operativos, Capital de Trabajo e Inventario inicial.

La inversión total asciende a S/. 246,746.

7.2. Financiamiento

7.2.1. Estructura de financiamiento

Tabla 39: Estructura de financiamiento

			Número de Socios	3
			APORTE DE CADA SOCIO (En Nuevos Soles)	
Tipo	Monto	%		
Deuda	93,810	39%	Mateo Jorge	49,740
			Shirley Trujillo	49,740
			Carlos Vargas	49,740
Capital Propio	149,219	61%		
TOTAL	243,029	100%	TOTAL	149,219

El aporte de los 3 socios es igual (S/. 49, 740 soles cada uno), lo que suma un total de S/. 149,219 soles que permite cubrir el activo intangible, capital de trabajo, gastos pre operativos y el inventario inicial de materiales; dejando como pendiente financiar la inversión en activo fijo por un valor de S/. 93,810 soles (deuda).

7.3. Ingresos anuales

7.3.1. Ingresos por ventas

Tabla 40: Ingresos por ventas

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
TIENDAS DE CONVENIENCIA	S/. 215,228	S/. 302,771	S/. 344,455	S/. 396,534	S/. 493,424
KIOSKOS	S/. 169,932	S/. 204,114	S/. 239,055	S/. 274,765	S/. 311,258
MÁQUINAS EXPENDEDORAS	S/. 92,714	S/. 120,213	S/. 138,762	S/. 159,616	S/. 189,660
TOTAL	S/. 477,873	S/. 627,099	S/. 722,272	S/. 830,915	S/. 994,343
IGV	S/. 86,017.23	S/. 112,878	S/. 130,009	S/. 149,565	S/. 178,982
TOTAL incl IGV	S/. 563,891	S/. 739,976	S/. 852,281	S/. 980,480	S/. 1,173,324

En el cuadro podemos ver los ingresos por ventas del proyecto Berry Ti, donde observamos el comportamiento de las ventas por cada canal de distribución (tiendas de conveniencia, kioskos y máquinas expendedoras). Se concluye que el canal de tiendas de conveniencia es el que más ingresos genera en la empresa.

7.3.2. Recuperación de capital de trabajo.

Tabla 41: Recuperación de capital de trabajo.

	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021	Liquidación
Ventas		477,873	627,099	722,272	830,915	994,343	
Capital de trabajo necesario		117,764	154,538	177,992	204,765	245,039	
Inversion capital de trabajo	(117,764)	(36,774)	(23,454)	(26,773)	(40,274)		
Recuperacion de capital de trabajo							245,039

Para calcular la recuperación de capital de trabajo, primero se calcula la necesidad de capital de trabajo para todos los años del proyecto. Segundo, se resta del año anterior el monto que ya se tiene y la necesidad termina siendo el valor faltante año a año.

Finalmente, se agrega un año más al horizonte de evaluación para la liquidación del proyecto (el proyecto es de 5 años, por lo que se agrega el año 6) en donde se cargará la recuperación del capital de trabajo.

Capítulo VIII: Estados financieros proyectados

8.1 Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal

Tabla 42: Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (SIN INCLUIR GASTOS FINANCIEROS)					
	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	S/. 477,873	S/. 627,099	S/. 722,272	S/. 830,915	S/. 994,343
COSTO DE VENTAS					
(-) Material Directo	S/. -174,950	S/. -208,200	S/. -241,700	S/. -278,500	S/. -312,783
(-) Mano de Obra Directa	S/. -26,034	S/. -26,034	S/. -52,067	S/. -52,067	S/. -52,067
(-) CIF	S/. -103,115	S/. -103,182	S/. -105,299	S/. -107,595	S/. -109,938
UTILIDAD BRUTA	S/. 173,775	S/. 289,683	S/. 323,206	S/. 392,753	S/. 519,555
GASTOS OPERATIVOS					
(-) Gastos Administración	S/. -72,816	S/. -70,082	S/. -70,311	S/. -70,568	S/. -70,855
(-) Gastos de Ventas	S/. -45,965	S/. -44,426	S/. -44,655	S/. -44,156	S/. -44,443
EBIT - UTILIDAD OPERATIVA	S/. 54,994	S/. 175,176	S/. 208,240	S/. 278,030	S/. 404,258
GASTOS FINANCIEROS	S/. -25,036	S/. -17,286	S/. -6,882		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 29,958	S/. 157,890	S/. 201,358	S/. 278,030	S/. 404,258
(-) Impuestos	S/. -8,089	S/. -42,630	S/. -54,367	S/. -75,068	S/. -109,150
UTILIDAD NETA	S/. 21,869	S/. 115,259	S/. 146,991	S/. 202,962	S/. 295,108
ESCUDO FISCAL	S/. 6,760	S/. 4,667	S/. 1,858		

El cuadro muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal para los tres años que dura el préstamo.

El total del impuesto a la renta que se muestra en el Estado de Ganancias y Pérdidas sin gastos financieros debe ser igual al impuesto a la renta del Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros + el escudo fiscal.

Así se demuestra que el cuadro está correcto.

8.2 Flujo de Caja Operativo

Tabla 43: Flujo de Caja Operativo

FLUJO DE CAJA OPERATIVO						Liquidación
	2017	2018	2019	2020	2021	Año 6
VENTAS	S/. 563,891	S/. 739,976	S/. 852,281	S/. 980,480	S/. 1,173,324	
(-) COMPRAS MATERIAL DIRECTO	S/. -206,441	S/. -245,676	S/. -285,206	S/. -328,630	S/. -369,083	
(-) MOD	S/. -26,034	S/. -26,034	S/. -52,067	S/. -52,067	S/. -52,067	
(-) CIF	S/. -102,532	S/. -105,088	S/. -107,587	S/. -110,296	S/. -113,061	
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. -72,935	S/. -73,177	S/. -73,448	S/. -73,750	S/. -74,089	
(-) GASTOS DE VENTAS	S/. -47,498	S/. -47,245	S/. -47,515	S/. -46,926	S/. -47,265	
(-) IMPUESTO RENTA	S/. -14,848	S/. -47,297	S/. -56,225	S/. -75,068	S/. -109,150	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (no incluye capital de trabajo)	S/. 93,602	S/. 195,459	S/. 230,234	S/. 293,743	S/. 408,610	S/. -

En el cuadro de flujo de caja operativo reflejamos los montos incluyendo el IGV. En el caso de Impuesto a la Renta, los montos corresponden al Estado de Ganancias y Pérdidas sin gastos financieros.

En el flujo de caja operativo, sólo se consideran los valores de la operación del negocio durante los 5 años de evaluación del proyecto.

Podemos apreciar que el resultado del flujo de caja operativo va de 93,602 a 408, 610 del año 1 al año 5 respectivamente.

8.3 Flujo de Capital y Económico

Tabla 44: Flujo de Capital y Económico

FLUJO DE CAJA CAPITAL							Liquidación
	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021	AÑO 6
(-) INVERSION ACTIVOS FIJOS	S/. 93,810						
(-) INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 4,747						
(-) INVERSION GASTOS PRE OPERATIVOS	S/. 26,708						S/. 7,000
(-) INVERSION INV. INICIAL	S/. 3,718						
(-) INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	S/. 117,764						
(+) VALOR DE DESECHOS ACTIVOS FIJOS							S/. 51,266
(+) VALOR DE RECUPERO KW							S/. 117,764
FLUJO DE CAPITAL O INVERSION	S/. 246,746	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 176,030
PAGO IGV (LIQUIDACION IGV)	0	S/. 27,113	S/. 64,022	S/. 74,902	S/. 87,597	S/. 110,619	S/. -31,685.46
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 246,746	S/. 66,488	S/. 131,437	S/. 155,332	S/. 206,145	S/. 297,991	S/. 144,345

El cuadro del flujo de caja capital incluye el año 0, los años de operación y el año de liquidación (año 6).

En el año 0 se consideran lo utilizado en la inversión del proyecto (incluyendo el IGV).

Los valores de la inversión están en negativo, ya que representan la salida de dinero. En cambio los valores que son positivos en el año de liquidación representan un ingreso para la empresa.

En los 5 años de evaluación del proyecto se pone la necesidad de capital de trabajo y en el año de liquidación recuperamos la garantía de alquiler del local, el valor de desecho de activos fijos y el capital de trabajo.

8.4 Flujo del Servicio de la deuda

Tabla 45: Flujo del Servicio de la deuda

FLUJO DE SERVICIO DE DEUDA						
	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
PRESTAMO	S/. 93,810					
(-) CUOTAS		S/. -47,672	S/. -47,672	S/. -47,672		
(+) ESCUDO FISCAL		S/. 6,760	S/. 4,667	S/. 1,858		
FLUJO DE SERVICIO DE DEUDA	S/. 93,810	S/. -40,912	S/. -43,004	S/. -45,813	S/.	S/.

Realizamos el flujo de servicio de la deuda para el préstamo del activo fijo, ya que es el préstamos que realizamos en el proyecto. El monto del préstamo en el año 0 nos muestra positivo por el ingreso de dinero. En los años que dure el préstamo se cargan los pagos de cuotas y el escudo fiscal año por año (el escudo fiscal se carga en positivo, ya que es un beneficio).

8.5 Flujo de Caja Financiero

Tabla 46: Flujo de Caja Financiero:

	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021	Liquidación Año 6
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -152,936	S/. 25,577	S/. 88,433	S/. 109,518	S/. 206,145	S/. 297,991	S/. 144,345

En el cuadro se calcula el flujo de caja financiero, restando al flujo de caja económico el flujo de servicio de la deuda año a año. Para los años de operación (en los que haya deuda) el valor será menor que en el flujo económico, y para los años en donde no hay deuda el valor será el mismo al del flujo económico.

9.1. Evaluación económica financiera

9.1.1. Indicadores de Rentabilidad

Tabla 47: Indicadores de Rentabilidad

a. VANE y VANF

VANE	68,124.44
VANF	55,025.08

ECONOMICO 35% WACC

FINANCIERO 40.87% COK

b. TIRE y TIRF

TIRE	46.13%
TIRF	54.62%

c. TIR Modificado (TIRM)

TIRME	38.39%
TIRMF	45.11%

Considerando una tasa del 27%

Los indicadores económicos financieros nos muestran que:

- El VAN económico es de 68,124.44
- La TIR económica es de 46.13% y es mayor al WACC y al COK propio (lo que indica la rentabilidad promedio anual que genera el capital del proyecto)
- La TIR económica modificada es de 38.39% y es mayor al WACC.

Los indicadores de rentabilidad financieros nos muestran que:

- El VAN Financiero es de 55, 025.08
- La TIR financiera es de 54.62% mayor al COK.
- La TIR financiera modificada es de 45.11% y es mayor al COK.

Los resultados nos indican que tanto los indicadores económicos como los financieros se encuentran en rangos aceptables.

d. Período de Recuperación a partir de Flujos Descontados

Flujo Económico Descontado	(246,746)	49,345	97,547
Acumulado	(246,746)	(197,401)	(99,854)
Período de Recupero Económico	2.87	años	
Equivalente a:	2	años	10.4

Flujo Financiero Descontado	(152,936)	18,156	62,776
Acumulado	(152,936)	(134,780)	(72,004)
Período de Recupero Financiero	3.15	años	
Equivalente a:	2	año	1.8

e. Análisis Beneficio/Costo (B/C)

Relación B/C Económico:	2.58
Relación B/C Financiero:	3.38

Para el Período de Recuperación descontado, se deben calcular los flujos de caja descontados y acumulados. Para los indicadores económicos se utiliza el WACC y para los indicadores financieros el COK.

El período de recuperación descontado económico es de 2.87 años.

Para el caso del beneficio/costo económico el resultado es de 2.58 soles por cada sol en costos. El beneficio/costo financiero es de 3.38 soles en beneficios por cada un nuevo sol en costos.

9.1.2. Análisis del punto de equilibrio

Tabla 48: Análisis del punto de equilibrio

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas (en Soles)	477,873	627,099	722,272	830,915	994,343
Venta en Unidades	279,034	335,163	392,536	451,174	511,097
Valor de Venta Promedio	1.71	1.87	1.84	1.84	1.95
Materia Prima	174,950	208,200	241,700	278,500	312,783
CIF VARIABLE	8,852	10,218	11,448	12,759	14,009
Costos Variables	183,802	218,418	253,148	291,259	326,792
Costo Variable Unitario Promedio	0.66	0.65	0.64	0.65	0.64
Mano de Obra Directa	26,034	26,034	52,067	52,067	52,067
CIF FIJO	94,263	92,964	93,851	94,836	95,929
Gastos Administrativos	72,816	70,082	70,311	70,568	70,855
Gastos de Venta	45,965	44,426	44,655	44,156	44,443
Costos Fijos	239,077	233,505	260,884	261,626	263,293
Punto de Equilibrio (Nº de Unidades)	226,852	191,500	218,293	218,730	201,585
Punto de Equilibrio (En Soles)	388,507	358,301	401,662	402,829	392,186

Para calcular el punto de equilibrio, primero calculamos los costos variables y costos fijos por cada año.

Los resultados nos muestran lo siguiente:

Para el año 1 el costo variable unitario promedio es de 0.66 soles y los costos fijos ascienden a 239,077 soles, generando un punto de equilibrio en cantidades de 226,856 y en soles de 388,507.

Es decir: "Para que la empresa no gane ni pierda debe vender 226,856 y cualquier unidad por encima de esta cantidad representará ganancias".

9.1.3. Análisis de Sensibilidad y de Riesgo

Tabla 49: Análisis de Sensibilidad y de Riesgo

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos por Bienes	(200,984)	(234,234)	(293,767)	(330,567)	(364,850)
Mano de Obra Directa	(26,034)	(26,034)	(52,067)	(52,067)	(52,067)
Materia Prima	(174,950)	(208,200)	(241,700)	(278,500)	(312,783)
VANE					89,496
TIRE					50.50%
PORCENTAJE DE INCREMENTO DE LOS COSTOS					33.27%
Nuevos Costos Directos por Bienes	(259,188)	(303,500)	(374,179)	(423,222)	(468,910)
Mano de Obra Directa	(26,034)	(26,034)	(52,067)	(52,067)	(52,067)
Materia Prima	(233,155)	(277,467)	(322,112)	(371,155)	(416,843)
NUEVO VANE					0
NUEVO TIR					34.74%

Para el cuadro de Análisis de Sensibilidad y Riesgo utilizamos como variables la mano de obra directa y la materia prima. Este análisis consiste en encontrar en qué % de variación del costo, el VANE se hace 0.

Los resultados obtenidos se leen:

El precio de las variables (mano de obra directa y materia prima) podrían incrementar hasta un máximo de 33.27% para que el proyecto alcance su límite (VANE = 0).

CONCLUSIONES

DEL PROYECTO:

- El aporte de los tres socios es igual y suma un total de S/. 149,219 soles que es suficiente para cubrir el activo intangible, capital de trabajo, gastos pre operativos y el inventario inicial de materiales. Se financia el activo fijo tangible por un valor de S/. 93,810 soles.
- Del total de la inversión para el proyecto, el 61% se cubre con capital propio y el 39% con deuda.
- La TCEA para el préstamo es de 34.2%
- El tiempo de recuperación del proyecto es de 2 años y 10.4 meses.

DEL PRODUCTO:

- De los tres sabores (aguaymanto, arándano y frambuesa) de nuestro snack BerryTi, nuestro sabor estrella es el del arándano porque presenta gran crecimiento y gran participación de mercado. El aguaymanto en cambio, vendría a ser nuestro producto vaca porque ya se encuentra posicionado y con alta participación de mercado.
- El producto tuvo gran aceptación por parte de las personas encuestadas, las personas participantes del Focus Group y de los especialistas de la industria del chocolate que fueron entrevistados.
- Actualmente existen 3 empresas que comercializan un snack de aguaymanto deshidratado cubierto con chocolate; sin embargo, nuestra empresa cuenta con dos sabores más de berries (arándano y frambuesa) lo cual nos permite diferenciarnos de nuestra competencia directa.
- La presentación del snack BerryTi de 25 gr es perfecta para consumirla en un momento de antojo, por lo que el empaque por su diseño en colores y dosificación es bien acepta por el consumidor.
- El porcentaje de cacao en nuestro snack nos permite añadirle una gran ventaja sobre otros “chocolates” convencionales que no cuentan con verdadero cacao.

DEL MERCADO (DEMANDA):

- La demanda del consumo por un chocolate que contenga mayor porcentaje de cacao ha incrementado, debido a que el consumidor es más exigente y cuenta con un paladar más sofisticado.
- El poder adquisitivo del mercado es cada vez mayor, esto se debe a que la economía se encuentra estable y esto hace que una persona ya no solo compre por necesidad sino también por satisfacción.
- La tendencia que existe por el consumo de comer frutos exóticos (del bosque) es porque tienen gran contenido de antioxidantes, esto se ve reflejado en la demanda que tiene nuestro producto frente a otros snacks.

DE ESTRATEGIA DE PLAZA Y PRECIO:

- Las tiendas de conveniencia son un canal que está tomando fuerza, debido a que se han convertido en un formato emergente en el sector minorista. En el mercado peruano han ingresado marcas como Tambo+ y Mimarket, muy aparte de las ya conocidas marcas Listo, Repshop o Viva. Es por ello que es un canal adecuado para comercializar nuestro producto debido a que estas se ubican en zonas comerciales muy transitadas, cerca de oficinas y centros de estudio.
- Las máquinas expendedoras se han convertido en un nuevo y estratégico canal de distribución, ya que las podemos encontrar en universidades, institutos, colegios, hospitales, clínicas, centros empresariales y gimnasios, haciendo que el producto se encuentre más cerca del consumidor y se le haga más fácil adquirirlo.
- El precio al que ofrecemos nuestro producto es competitivo frente a los competidores directos con los que nos enfrentamos. Al realizar el análisis con los precios de la competencia se concluye que, son similares y se compite sin necesidad de abaratar costos ni restarle calidad frente a sus productos.

DEL ESTUDIO TÉCNICO:

- Para la fabricación de berries cubiertos con chocolate es necesario contar con dos importantes máquinas: Bombo para grageado y Pulverizador de chocolate.
- En el área de producción, para los dos primeros años contará solo con un operario de mano de obra directa. A partir del tercer año se requerirá de un operario más, debido a que se aumentará la cantidad de bolsitas de berries cubiertos con chocolate a producir.

- La planta de producción, almacenaje y oficinas administrativas se ubicará en Los Olivos como resultado de los siguientes factores de macro localización: costos, traslados y accesibilidad, permisos de municipalidad, tamaño de local y seguridad.
- El proceso productivo de los berries deshidratados cubiertos con chocolate (grageas) no es complicado. Gracias a las máquinas que se usan (Bombo para grageado y Pulverizador de chocolate), no se requiere de gran cantidad de mano de obra directa.
- El programa de producción para el segundo año con respecto al anterior aumenta en un 19%, para el tercer año con respecto al anterior en un 17%, para el cuarto año con respecto al anterior en un 15% y para el quinto año con respecto al anterior en un 13%.

DEL ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO:

- El COK propio (40.87%) cumple con las recomendaciones y es mayor al 12.39% del CAPM y mayor al 34.2% de la tasa del préstamo.
- El WACC asciende a 35%, el cual es un valor cercano al COK propio (40.87%)
- La TIR económica es de 46.13% y es mayor al WACC y al COK propio. Este valor indica la rentabilidad promedio anual que genera el capital que permanece en el proyecto.
- El TIR modificado es de 38.39% y es mayor al WACC.
- El VANE es de 68,124.44 y es mayor a cero.

DE LA SENSIBILIDAD:

- El precio de las materia prima podría aumentar hasta un máximo de 33.27% para que el proyecto alcance su límite (VANE = 0).

¿SE RECOMIENDA IMPLEMENTAR EL PROYECTO?

Sí, se recomienda implementar el proyecto ya que los indicadores de rentabilidad son favorables. El proyecto muestra una utilidad neta del 30% al último año.

Así mismo, se espera que la demanda del producto aumente con el tiempo debido a la tendencia de consumo de este snack.

RECOMENDACIONES:

ESTRATEGIA DE PLAZA Y PRECIO

- Se recomienda ampliar los canales de venta para obtener mayores ingresos. Como nueva opción se propone entrar a los gimnasios que cuentan con tiendas dentro de sus establecimientos, en donde existe una demanda por consumir este tipo de chocolate que muchas veces es recomendado por sus nutricionistas.

DEL ESTUDIO TÉCNICO

- Al inicio de este proyecto se consideró la compra de un vehículo; sin embargo, este no compensaba las unidades que iban a ser vendidas diariamente. Es por ello, que se recomienda tercerizar un servicio de movilidad y así reducir costos.

Compra de vehículo suponía gastar durante la vida útil del proyecto (5 años) un valor de S/. 78,000 soles.

Con la tercerización de movilidad se realiza un gasto durante la vida útil del proyecto (5 años) un valor de S/. 30,000 soles.

DEL PRODUCTO

Se recomienda para una mejor viabilidad del proyecto:

- Retirar el sabor frambuesa del snack BerryTi, debido a que la demanda no suponía una cantidad considerable. Como la cantidad de producción para el sabor de frambuesa era baja en comparación a los sabores de aguaymanto y arándano, el costo de fabricación era mayor.
- Al retirar este sabor, podemos obtener una TIRE mayor a la que se tenía anteriormente:
Con sabor frambuesa: TIR económica de 46.13%
Sin sabor frambuesa: TIR económica de 51.99%
- Se podría obtener un solo producto de snack BerryTi con la combinación en una sola bolsa de los sabores de aguaymanto, arándano y frambuesa. Esto no supondría mayores costos de fabricación, ya que se estandarizarían en un único proceso de producción.

BIBLIOGRAFIA

Fuentes de Información Bibliográficas

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5°ed.). México DF.: McGRAW-HILL & Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kotler & Armstrong (2008) Fundamentos del Marketing. México: ISBN
- ProAmazonia. (2003). Caracterización de las zonas productoras de cacao en el Perú y su competitividad. Lima: PROAMAZONIA.

Fuentes de Información Hemerográficas

- Patiño, M. (20 de octubre de 2015). Chocolate peruano fue reconocido como el mejor del mundo, según estudio. *El Comercio*, pp. 16

Fuentes de Información Electrónicas

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). Sistema de consulta de códigos estandarizados. Lima. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sisconcode/publico.htm>
- León, J. (6 de Junio de 2016). Consumo per cápita de chocolate en Perú se duplicaría en dos años. Recuperado de: <http://agraria.pe/noticias/consumo-per-capita-de-chocolate-en-peru-11257>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). Estudio de la Caracterización del Potencial Genético del cacao en el Perú. Lima: M&O Consulting S.A.C. Recuperado de: http://www.ruta.org/CDOCDeployment/documentos/estudio_potencial_genetico.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013). Infografía de cacao-Salón del Cacao y chocolate 2013. Recuperado de: <http://www.salondelcacaoychocolate.pe/web2013/pdf/info.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo. Recuperado de: www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?...cacao-en...peru
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017). Partidas arancelarias del chocolate. Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=281.00000